哈佛商学经典译丛

[美] 弗雷德里克·莱希赫尔德 著

常玉田 译

忠诚的价值

增长、利润与持久价值背后的力量

The Loyalty Effect

华夏出版社
HBS Press

〔美〕弗雷德里克·莱希赫尔德 著
常玉田 译

忠诚的价值

增长、利润与持久价值背后的力量

華夏出版社
HBS Press

图书在版编目(CIP)数据

忠诚的价值/(美)莱希赫尔德(Reichheld, F.)著;常玉田译.
-北京:华夏出版社,2001.1
(哈佛商学经典译丛)
ISBN 7-5080-2317-X
Ⅰ.忠… Ⅱ.①莱… ②常… Ⅲ.商业经营-研究 Ⅳ.F715
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第83957号

忠诚的价值
〔美〕 弗雷德里克·莱希赫尔德 著
常玉田 译

策　　划:刘力　陆瑜
责任编辑:张海涛
出 版 者:华夏出版社
(北京市东直门外香河园北里4号　邮编:100028　电话:64663331转)
印 刷 者:北京先锋印刷厂
经 销 者:新华书店
开　　本:32开
印　　张:12.5
版　　次:2001年1月第1版
印　　次:2001年1月第1次印刷
定　　价:24.00元

前　言

80年代中期，我与同在贝恩策略顾问公司（Bain & Company）从事咨询工作的同事都在想方设法解答一些涉及增长与利润之关系的谜团，本书的许多想法就是在那个时候形成的。我们注意到，在有些行业里，知识和智力资本构成了举足轻重的资产，也正是在这些地方，竞争战略的传统模式与市场现实格格不入。起初我们试图搞明白，同样都干保险经纪行业，何以公司之间会在业绩方面出现那么大的区别。市场份额、经营规模、单位成本等等常见战略因素一概失效，无法解释效益方面的巨大差距。然而，后来我们注意到了一个此前从未研究过的因素，而正是它似乎可以解释这些现象以及数量关系：这个因素便是客户忠诚。顾客忠诚和持续忠诚程度极高的公司，其利润额也始终保持高位，增长速度也快得多。我们对此进行了更为详尽的研究，并对基于忠诚的优势进行了量化分析，确定了它与高利润和高增长率之间的关系，至少在保险经纪业内是这样。

不久之后，与我一道工作的另外一个咨询小组将此经济模式推广到了信用卡行业。我们绘制了信用卡用户的用卡周期，并对竞争对手之间不同的客户保持情况进行了量化，结果又一次发现可用客户忠诚因素来解释增长和利润的相对关系，精确程度非常显著。接着，我们运用忠诚因素分析法对第三个行业进行了研究，这便是我们自己从事的咨询业。在咨询行业里，智力资

本构成了关键的战略资产，但我们发现的结果仍与前面两个行业相同。也就是说，我所在的贝恩公司一段时间以来的利润曲线，与其客户忠诚方面表现出的变化情况是紧密相关的。

在过去的10年里，贝恩策略顾问公司的"忠诚实践"项目研究过几十个行业，同时为了帮助客户找到并留住顾客而开发出了一些实用方案。这些方案本书将会逐一介绍。在研究的过程中我们注意到，顾客忠诚往往与雇员忠诚和投资者忠实相互联系，要使其中一种发生显著改善，另外两种通常也必须作出相应的改进。对此我们有必要详细讨论，因为一家公司一旦明白了顾客、雇员和投资者三种忠诚相互联系的方式，管理阶层即可利用忠诚因素为其价值创造添砖加瓦，并且就其主体战略的基本要素进行重新审视，以便进一步改善管理。

智力资本将在越来越多的行业竞争中占据越来越大的份量，由此我们预料基于忠诚的经营模式将逐渐变得必不可少。在未来的10年里，成千上万的企业将会认识到，它们最为重要的资产便是它们的人才资源，也就是顾客、雇员和投资者。它们将会认识到，为了构筑战无不胜的战略，它们必须找到吸引和发展合适的人才，并且赢得他们忠诚的种种方法。有些公司许久以前就已认识到了人才的宝贵特性，同时相应地完成了各自的经营体系。我们把这些公司称为"忠诚领先企业"，并将许多这样的公司作为个案，用以研究如何管理一家企业才能赢得高度的忠诚。阅读中你会发现，它们的经营业绩引人瞩目，充分说明"基于忠诚的管理"并非是某种有关知识资本日益重要的未来主义式的理论，而是业已成形的增长方案和利润方案，它在过去已经发挥了可靠的作用，即使在竞争异常激烈的当今世界上，也将继续带来无与伦比的效益。

人才资源中蕴涵的知识日趋重要，推而广之，人才的忠诚也越来越举足轻重。考虑到这一点，人们有理由产生疑问：在那么

多的大型顾问公司中，把忠诚问题包括在核心业务之中的何以只有我们贝恩策略顾问公司一家？答案就体现在我们公司的特色和操作原则里。首先，贝恩公司提供咨询的方法，在于热情关注具体的、可持续发展的、并且可以量化的客户效果。我们发现，许多公司采用短期赢利作为严格衡量业绩的唯一标准，结果是过分强调降低成本，忽视了对带来增长的资产（通常指人力资产）的投入。忠诚因素是衡量这类投入的效益的实用方式，当然也可据以预测人力自身的使用期限和价值。对于智力资本至关重要的企业而言，若将利润和忠诚结合起来考察业绩，会比短期赢利一项更为清晰而全面。这一点将在第八章里详细讨论。

贝恩策略顾问公司第二个独特的原则就是强调伙伴关系。我们早就发现，若能与客户结成相互合作的伙伴关系，即可产生最富成效的咨询效果。很久以前我们就认识到，伙伴关系还是我们公司内部患难与共的最佳方式。简而言之，过去许多年来，我们发现伙伴关系是支撑着效益卓著的忠诚的支柱之一，因而也是"基于忠诚的管理"的支柱之一。这个话题我们将在第五章、第十章里深入探讨。

贝恩公司的第三个传统做法是对各种推动企业现金流的微观经济力量进行详尽的分析。这主要是因为，对这类力量进行基于事实的严谨研究之后，有助于我们就竞争威胁和机遇勾画出一幅清晰的图画来。第二章将着重考察忠诚经济学，它是我们的理论分析框架中特别有用的一个。本书经济学章节中的严谨分析最能体现贝恩公司做事的特色。

贝恩策略顾问公司有关忠诚的行事方法的第四个特征在于始终不渝地努力理解顾客最看重的是什么，以及竞争对手就此满足得如何。由于注意到"满意度调查"和市场调查的其它标准做法往往难以完成这一任务，我们便着手开发了几种自己的工具。一种是"失败分析"，尤其适用于研究顾客流失和雇员跳槽。

另外一种是"流失矩阵"。这两种分析方法将分别在第七章和第八章里进行论述。

按照我们的体会，无论作为衡量价值创造的一项指标，还是作为增长和利润的源泉，忠诚都是至关重要的。但是我们并未把它看作万灵药或魔术棒。由于贝恩公司将效益作为着眼点，所以我们不大相信有关管理的种种时髦说道以及依据这类说道作出的咨询。我们公司已成立多年(译注：贝恩公司创立于1973年)，见识过各色各样的经营设想，看着它们名声大噪，又看着它们声名狼藉。因此，我们训练自己的个案经办人员选用适合具体任务的工具，从不完全依赖某种单一的方法，包括忠诚分析法。每一个案的目标都是严密而彻底地把握客户的整体经营体系，明确驱动竞争的因素今天都有哪些、明天又有哪些。忠诚因素往往是整体画面中的一大因素，但几乎从不充当唯一因素。

贝恩策略顾问公司(Bain & Company)最为不同凡响的机遇之一，来自我们的近邻贝恩投资基金公司(Bain Capital)。这是一家独立的私人投资公司，由贝恩公司的几位顾问同仁于1984年成立。我们与该公司及其所持有股票的公司有许多业务往来，通过这些业务往来，我们对各种分析工具和模型有了更多的了解，知道哪些能为股东带来收益，而不仅仅只让从事分析的顾问自己大赚其钱。另外，我们中的许多人都已作为有限合伙人将自家储蓄的相当一部分投资到了贝恩投资基金公司。我们也已认识到，咨询家对价值创造的看法有时候会与自己掏钱炒股的投资者截然不同。他们的视角往往令人耳目一新。

对某些时髦的管理概念我们本来就抱怀疑的态度，而贝恩投资基金公司的经营方式进一步证实了我们的疑忌。该公司最为成功的一些项目恰恰是对某些大公司抛弃的企业所进行的投资。大公司甩掉了它们，有的是因为公司高层领导认为它们的"战略组合"欠佳，或者与大公司整体的"核心竞争力"不相匹配，

行的则是因为企业赢利未能达到经风险调整后计算的资本成本。尽管未按种种时髦的管理理论去做，贝恩投资基金公司仍旧得以帮助客户创造了巨额价值。这些经验都是贝恩策略顾问公司咨询职员丰富的学习源泉。

学习和智力资本当然是咨询业的核心，也许还是智力驱动型经济最为纯净的形式。我学到的有关忠诚的最为重要的经验就来自对我们自己公司的观察。我在贝恩策略顾问公司工作已经将近 20 年了，亲眼看着它从波士顿临海的一家小事务所发展成为今天这样的大公司，在全球各地设有 23 家办事处，拥有员工 1 500 余人（译注：截止到 1999 年，该公司共有 26 家办事处，2 000 余位专业顾问人员）。我认为，贝恩公司成功的关键在于它对两条原则的忠诚。其一，我们的根本使命是为客户创造价值；其二，我们最最宝贵的资产便是兢兢业业的员工，致力于为客户的价值创造作出积极的贡献。每当我们不遗余力地贯彻这两条原则时，我们的事业就蒸蒸日上。我们一度忽视了这个中心，这时候往往就是我们最为困难的时期，虽然并不很多。但是每逢出现这种情况时，重新强调对上述两条原则的忠实执行，就会产生显而易见的转折，重返通向增长、利润和持久价值的大道。

目　录

第 1 章

忠诚与价值

专家们宣称“忠诚”早已寿终正寝，有关统计数据似乎也能说明这一点。美国各企业如今平均每五年便会失去一半的顾客，每隔四年走掉一半的雇员，而用不了一年就会丧失半数的投资者。我们仿佛面临着这么一个未来：人人行同陌路，机缘凑巧即行交易，机会不遇便各奔前程，全部的业务关系仅此而已。

那么专家们的说法对吗？难道完全放弃希望的时代真的已经来到？难道世界业已充斥着追求短期利润的投机客、频繁变换工作的打工者、说走就走的雇员和难以捉摸的顾客？更为重要的是，企业能否仅把机会主义作为成功的途径？答案是否定的。如果它们关注的是长期增长和远期利润，那就不能单纯依赖机遇。人们的经验已经表明，客户或雇员若照目前的速率持续流失，那么企业效益将会减损25%至50%甚至更多。相比之下，倘若企业能够找到并留住好的顾客、效率高的雇员和鼎力相助的投资者，则企业就能继续创造优异的业绩。忠诚并未寿终正寝；恰恰相反，它仍是企业成功的重大动力之一。实际上，生产效率高涨、利润实实在在、业务拓展稳定的企业，无一不在灵活应用着忠诚的各项原理、无一不在遵循着我们称为“基于忠诚的管理”的经营战略

各家企业的首席执行官们一般均有丰富的经验和常识（例

外极少),都能明白有关忠诚业已消亡的说法确属大谬不然 例如,他们懂得企业成功的关键在于客户关系牢固,与你信任并且理解的人们做买卖,要比与毫无关联的陌生人打交道更易于把握局面、更有效率、因而更为有利可图。可是,假如企业的首席执行官们聪明得能够看到忠诚的威力,那为什么流失率还会那么高呢?怎么会平均每五年便会失去一半的顾客呢?我的回答是:他们大部分人并未统计顾客的流失情况,因而并不知道自己的客户流失率这么高。另有一种情况是他们有所觉察,只不过认为那是营销部门的事。

然而顾客忠诚问题非常重要,不宜权力下放或放手不管。在一个经营体系中的每一领域、每个方面它的作用都很至关重要;它是企业成功的动因,因此也就是首席执行官们功成业就的关键所在。顾客保持和流失完全是企业首席执行官的责任,理应得到与股票价格和现金流转享有的同等关注。顾客保有率一路走高,就可创造巨大的竞争优势、激励员工士气高涨、在生产力和增长方面带来出乎意料的好处,甚至还能压低资本的成本。与此相反,持续的顾客流失便意味着客户坚信你这公司产品粗劣、服务恶劣,久而久之,其数量就会超过忠实于你的人数,并进而主宰市场口碑。到了那时,无论你花多少钱大打广告、进行公关或者营销手段多么奇巧,都难以抬高价格、赢得新顾客,也就难以洗刷公司名声。

我们公司有些咨询员于80年代中期开始协助客户改善它们的顾客保持工作 当时我们就相信留住顾客是促进企业增长、提高赢利的实用途径,而且它还有一种额外的好处,便是同时可以增强雇员的工作积极性和荣誉感 实际情况当然更为复杂一些。我们发现,如不先行研究雇员忠诚问题,那么处理顾客忠诚问题时就只能停留在表面层次上 我们发现:两种忠诚之间有种因果关系;没有忠诚的雇员便不可能出现忠诚的顾客;如果公司

提供的优异价值能够增强顾客忠诚的程度，则优秀的雇员更愿为公司卖力。接着我们又发现，雇员的忠诚问题又把我们引向了投资者忠诚这一棘手问题，因为假如企业的拥有者目光短浅、不太可靠，那么很难争取雇员对企业忠诚。可以想象到，最终我们发现投资者的忠诚问题主要地是取决于顾客和雇员的忠诚，而且我们明白：要对付的问题不是战术方面的细枝末节，而是战略性的体系问题。

对待顾客留存这一话题不能简单化、不可狭隘地划地为牢。我们逐渐认识到商业忠诚实际上是三维的，即顾客、雇员和投资者三维，其力度、广度和相互关联性远远超过了我们的预想或想象。如果说企业寻求的是客户稳定的益处，那么每个企业体系的每个角落都会涉及到忠诚问题。将留住顾客的责任下放给营销部门的确自有道理，可是倘若雇员跳槽、投资者调头而去，营销部门能有什么辙？期望任何单一部门来实现根本性的改进是不切实际的。顾客保持不仅仅是又一组营业数据，它是核心性的衡量标准，汇总了企业经营的方方面面，揭示着企业在为自己的顾客创造价值方面做得怎么样。

这便触及到了根本问题，因为给顾客创造价值是每一个成功企业的立业基础。为顾客创造价值有利于培养忠诚观念，反过来客户忠诚又会转变成企业增长、利润和更多的价值。人们在考虑企业经营时，往往会把利润放在核心地位，然而利润并非是第一位的。利润当然不可或缺，但它只是价值创造的一种结果。创造价值与忠诚一道构成了成功企业立于不败之地的真正内涵。在过去的岁月里，我们的咨询工作做得越多，就越发清楚地看到：若想在经营效益上取得持续性的进步，惟一的途径便是在创造价值和忠诚方面构建起可持续进行的推陈出新和不断改善。

遏制顾客流失不是一个简单的营销问题，而是需要重新考虑主体战略和经营方针。解决了忠诚问题，管理阶层便有了上下

统一的框架体系，他们可以据此调整并协调企业的战略规划和经营做法，更好地服务于顾客、雇员和投资者的长远利益。也许更为重要的是经理人员可以根据这一忠诚框架确定一整套可行的措施，进而管理公司的价值创造程序，因为它才是全部利润和增长的上游源泉。

会计——忠诚的一号公敌

今天的会计制度往往掩饰着真实的情况。一家公司最为宝贵的资产在于那些经验丰富的顾客、雇员和投资者。他们的知识和经验总和构成了公司的全部知识财富。然而这些宝贵的资产正以惊人的速度从企业的资产负债表上流失而去，并且同时大大削弱着公司的增长和赢利潜力。如今在一家典型的公司里，顾客流失速度是每年10%至30%；雇员流失率常常是每年15%到25%；而抽资调头的投资者平均每年在50%以上。倘若一家企业最为宝贵的资产每年流失20%－50%而且踪迹全无，怎么能指望经理人员保证赢利呢？这几乎是种毫无成功希望的挑战。

有些公司——我们将在本书中称为“忠诚领先企业”——已经决定绕开这种挑战，转而堵塞自家的漏洞。它们已经发现了如何获取顾客、雇员和投资者的长期忠诚，并且已经改变了基本的经营方式。它们正在日见起色、进而生机勃发，而其竞争对手还在苦苦挣扎，企求业务有所增长，流动资金得以增加。

忠诚领先企业是怎么做的呢？首先，它们不再采用一时一事的会计方式。它们研究的业务画面往往横跨多年。其次，它们把人看作资产，而不是支付的对象，然后它们期望这些“资产”在今后若干年内投桃报李。忠诚领先企业选择人才资产时非常谨慎，选择之后便会想方设法延长他们的使用寿命、增加他们的价值总额。的确如此，忠诚领先企业将其全部的业务体系进行调整，

目的是要确保自己的人才存货仓满库盈、随取随有。它们认为出现资产（顾客、雇员）流失便是自己摧毁价值的失误，因而是不可接受的，所以它们持之以恒，力求杜绝这类失误。

忠诚领先企业不遗余力地改善价值体系并减少资产流失，从而将其存货损失降低到了涓涓细流，而其经营效益却好得令人瞠目。它们在三个阵营——客户、雇员和投资者——中都已减少了流失，从而在利润和现金收入方面取得了可观的增长。忠诚领先企业发现，人才资本与其他类型的资产不同，不会随着时间的流逝而贬值，而是像名酒佳酿一般，其价值反会与日俱增、渐臻佳境。

减少存货流失并非轻而易举，不过若想成功，这里给你提供一个秘诀。人人都有自己的头脑，因此你不可能控制人才存货；所以，你必须赢得他的忠诚。只有在人们相信他们给你公司的投入将在日后产生优异回报时，他们才会忠实地贡献自己的时间和金钱。所以，秘诀就是仔细选择这样的人才，然后告诉他们如何向你的企业系统贡献力量，尔后从中获取价值。更好的方式也许是向他们提供奖励，让他们自己逐渐明白这一点。减少存货损失、保持赢利增长的关键，就是确保形成一个从忠诚到学习到创造价值这样的良性循环。正如本书后面将要详细讲到的，这三方面中的每一项，做到了都会有利于强化另外两项。

大多数经理们并未认识到人才资产能够创造多么巨大的价值。他们更习惯于精打细算地管理更为传统的存货类型。例如，一个汽车经销商发觉自己的零部件存货中没有新式的立体声音响系统，他会怎么办呢？恐怕他会为此跟供货商吵翻天。那么假如他失去了一个原先忠诚的老顾客，他会怎么办呢？大多数情况下耸耸肩膀而已。可是他不知道，那位顾客全年购买的可能价值，将是一套音响成本的十倍还多。

商界极少有人会以全年销售额来看待顾客，这么看待雇员

和投资者的经理就更属凤毛麟角了。然而两种看法的区别，恰恰是一时一事与经年累积的区别，恰恰是快照与充分的定时曝光照片的区别，是宣传招贴画与正本专题片的区别。经理人员明白忠诚因素的长期性经济后果之日，就是他们为实现顾客、雇员和投资者的零流失率而管理企业之发轫。

忠诚——企业业绩的试金石

在人的库存管理上实行零流失率的管理方式，意味着对商业理论的修正。目前的商业管理方式可以称为利润理论，所有的经营技巧和竞争，其兴衰浮沉全都取决于各自对利润的贡献大小。但是零流失率的管理方式认为，企业的根本使命并非获取利润，而在于创造价值；利润则是价值创造的重大结果，是手段而非目的，是结果而非目标。另外，采用这个价值创造理论，投资者、会计师、营销人员和人力资源经理原本互不相干的视角即可协调一致，殊途同归。

采用这一新的理论，雇员或顾客的忠诚就成了一项指标，可以比利润指标更好地衡量企业的效益。单凭利润作衡量极不可靠，因为完全有可能变卖人力资产而暂时提高赢利数额。降低雇员的工资并且提高产品的价格确实能够迅速提高赢利，然而将对雇员和顾客忠诚造成负面作用，从而削减这类资产的使用寿命并降低它们的价值。由于一个企业得以确保雇员和顾客忠诚的惟一途径是提供优异的价值，那么高度的忠诚将是反映扎扎实实的价值创造的可靠标志。

这么说来，似乎忠诚和利润是一对矛盾。假如商业是种得失所系的赌博，那么这对矛盾是成立的，也就是说只要增加雇员的工资或者降低产品的价格，便会舔掉一大块儿利润；投资者若想多赚钱，只能牺牲顾客和雇员的利益，反过来也是如此。然而商

业并非这么一种得失所系的赌博。上述假定的矛盾实在是个误会。为了化解这个误会，我们必须打破前面提到的“快照”思维定势，从而承认存在着两种不同的利润。第一种是“正当赢利”，即利润属于创造了价值的结果，先与人分享、后用以构筑企业的资产。第二种不妨称为“损人牟利”，它不是产生于价值的创造和与人分享，而来自于对资产的剥削，来自于对企业资产负债表实有内核的出卖。正是存在着这么一种利润，才有了“奸商”、“牟取暴利”、“不义之财”等词语，才使商业蒙受耻辱，才使那些谋求利润的企业实际上缩短了自家的寿数。

如果一家公司的主旨目标是利润，那么正当赢利和损人牟利都一样可以服务于它的目标。但是倘若你把利润看做实现可持续的价值创造的手段及其结果，那么只有正当赢利才能很好地服务于你。不过遗憾的是，这两种利润的区别并不总是那么一目了然。比如说仅看会计报表就无济于事，因为在损益表上这两种利润的确轩轾难分、泾渭不辨。本书的议题之一便是就这两者的区别给予一个完整的解答。不过在此可以这么简洁地一说：区分好的利润和不好的利润，最佳途径就是衡量一下你至关宝贵之资产的忠诚程度，亦即你的顾客、雇员和投资者对你的忠诚程度。如果流失率低而且还在下降，那么利润就是正当的。假如不是这样，那么你的资产恐怕正在流失，而且你是在亲手摧毁自己企业的长远价值。

奇迹般的现金流

本书不是探讨理论的，而是旨在介绍一种实用的手段。经理们借助这种手段可以创造极高的价值，可以在向顾客奉献之后还能给公司雇员和投资人留下足够的份额。本书向你介绍如何吸引并留住顾客、帮你创造优厚的利润、预备充足的流动现金；

教你如何聘用更好的雇员、如何更为有效地支付报酬，借以提高他们的生产力；如何教会他们从自己的失误中学习，并且促使他们向顾客奉献优裕的价值；最后，还要教你如何构筑更好的投资结构和所有者结构。我们把这称为“基于忠诚的集成式商业管理”。

有关忠诚的基本原则并不是我们发明的；它们已经存在几百年了。“基于忠诚的管理”只是我们给自己观察到的一种现象起的名字。我们在十多年的工作中对这种现象进行了分析，同时就许多不同类型的公司及其竞争对手作了研究。我们详尽地考察了它们各自的难题和成功经验，日复一日不厌其烦地钻研着各种行业、不同企业之间千差万别的数字、利润、战略规划和战术细节。我们的客户中有的公司不同凡响，经手的自由流动现金数量之高令人惊叹不已。个中道理我们看得很清楚，但其真正的意义是在经年累月之后才逐渐体会到的。

这些超常成功的公司与其竞争对手截然不同的地方，就在于它们在顾客和雇员忠诚方面具有莫大的优势。每逢我们遇到一份用商学院教授的传统经济学难以解释的业绩记录，便会发现一家拥有可观的忠诚雇员和忠诚顾客的公司。每当我们发现哪家企业享有了不起的员工和顾客忠诚，即可注意到该公司向其顾客和雇员提供的价值肯定超凡脱俗，同时还能不可思议地生成强劲的现金流，为新的增长提供内部资金。

例如，我们考察了莱奥·伯内特(Leo Burnett)广告公司，发现它的现金流动水平很高。实际上，该公司现在全球各地设有63家办事处，年收入达到了六亿美元，早已壮大而成了世界上最大的独资广告代理商，因为它既未通过发行股票来筹资，也没有从银行贷款举债。另外，该公司的员工收入实属同行业里最高的（这原本会挤占现金的），而它的产品定价还维持在很有竞争力的水平上。然而，该公司的现金流转率在广告行业中仍是最高

的。怎么解释这个奇迹呢？原来，莱奥·伯内特公司为其客户创造的价值是如此之高，以至于客户全都年年相随。即使在80年代后期，每年流失给竞争对手的客户收入也仅占了2%而已。

佐治亚州亚特兰大市的 Chick-fil-A 快餐公司则是另一个绝好的例子。该公司通过卓越的忠诚管理，已在过去的50年里从一个小吃店发展成为拥有600多家快餐店的连锁集团。它之所以引起我们的注意，是因为我们发现在快餐行业中，经营人员的年更替率平均高达40%至50%，而该公司每年仅为4%至6%。接着我们发现 Chick-fil-A 快餐公司旗下的饭店经营者，平均收入要比其他快餐连锁店高出50%以上。由于快餐业的定价普遍竞争激烈，而该公司职工收入高，因此我们估计其现金流量必然左支右绌。然而实际上，公司的高速扩展所需的资金，大部分还是靠其内部的现金流动来提供的，另外用房地产作抵押借贷了少量的款项。作为一家私营公司，它从未发行过股票；每个分店经营者所交定钱也不过5 000美元。那么，该公司的现金源出何处？

在以后的章节里，我们将要考察十几家公司，它们都像 Chick-fil-A 连锁快餐店和莱奥·伯内特广告公司一样，在赢得顾客和雇员忠诚方面均属各自行业内的佼佼者。这些忠诚领先企业不仅在保持率上优于竞争对手，而且除一两个公司之外全都拥有比对手更快的增长率。在我们选作案例的公司中，保险公司所占比重较大，但正是保险业几十年来一直严格地统计着顾客保持率，是这么做的少数几个行业中的一个，因此成了我们研究忠诚的绝好机遇。那些认为对保险业的研究已经过多过滥的读者，应注意到我们包括的例子相当广泛，涉及汽车、广告、电信、拖拉机、卡车轮胎、银行、快餐、计算机软件、零售，还有地方电视台广播等等。我们研究的忠诚领先企业中有几家读者可能会颇感陌生，这主要是因为它们并非上市公司，因而也从未引起

过媒体撰稿人和证券分析员的注意。考虑到基于忠诚管理的真正企业很难给予公开剖析，我们只好利用能够找到的所有例子，其中既有小企业也有大公司，既有相对年轻的公司，也有追求忠诚管理长达一个多世纪的老牌企业。

我们对这些忠诚领先企业的具体经营情况进行了深入考察，揭示了几种为了创造并向顾客、雇员和投资者提供优异价值而设计特别周全的经营体系。也许我们起初就应当预见到会有这样的发现。纵观历史，拥有经久业绩的伟大企业，其缔造者无不尽心竭力地创造价值，首先是向顾客奉献，其次惠泽雇员，最后让投资者得以长期地坐享其利。不过，当我们发现上述企业的增长速度之快、现金流量之充沛时，仍然一次次地惊叹不已。为了探询它们铸造奇迹的根本渊源，让我们先来很快地考察一下国家农场保险公司，它真可谓是出奇制胜、实施"基于忠诚的管理"的样板企业。

忠诚管理的佼佼者

国家农场保险公司（State Farm Insurance）是一家互助保险公司，归全体投保人所有，因此从未发行过股票。该公司承保的家庭总数超过了美国全部家庭的20%以上，而且它的市场份额还在上升。国家农场公司注重客户服务，因而增长速度远远高过大多数其他经营多种保险业务的公司。有些公司为了保持增长，消耗了各自的全部赢利，甚至于债台高筑；而国家农场保险公司的资本金却已骤增到了200亿美元以上，况且全部是靠公司本身的赢余积累起来的。这笔资本比美国电话电报公司或者通用汽车公司所控制的还要多。实际上是北美洲所有金融服务企业中最大的一笔资本金，而且国家农场公司因此一举跻身于世界一流公司之列。在同类型的保险公司中，该公司的销售成本和分

销成本是最低的，但它的业务员和代理的收入普遍要比其竞争对手的高许多。国家农场保险公司仔细挑选并尽心挽留顾客和雇员，所以常常定价低于竞争对手，同时还能积累足够的资本用以保护自己的保户。例如1992年，它就因自然灾害而赔付了47亿美元。

国家农场保险公司所有这些引人瞩目的成就，都可归功于它设计周密的忠诚管理制度。在雇员提供价值和忠诚服务方面，综合考虑了保险份数、奖励条款、代理选择、员工培训、升迁降调、客户开发、产品系列、广告宣传、价格制定、服务水准，以及其他的企业职能。因此，在国家农场公司工作的业务员和保险代理人，停留的时间往往是在它的竞争对手那里的两倍以上，而且他们达到的生产力水平也比行业平均数高出40%左右。客户方面，享受了这么好的服务和价格，回头率自然也就非常突出，高达95%以上。所以该公司的业绩是通过代理进行销售的全国性保险公司中最好的。尽管向顾客和雇员分配了相当优渥的价值回报，国家农场公司还给自己提留了足够的现金赢余，从而积累起了前面所说的200亿美元资本金。总而言之，国家农场保险公司的业绩始终如一、名不虚传，为此《财富》杂志(原注：1991年4月8日)将它称为美国金融服务业里最为成功的企业，说它"实际上是全美国的伟大企业之一"。

本书后面我们还要讨论国家农场保险公司的经营经验，而此时此刻出现在脑际的问题就是：为什么别的公司没有照着做呢？保险业没有多少秘密可言。谁都知道代理合同是怎么写的，价格必须上报给每个州政府，况且政府的管理部门定期公布有关每个保险公司的详细财务和统计资料。至少，国家农场保险公司对自己的经营思想和战略策略从未神乎其神。该公司的创建人乔治·梅彻勒(George Mecherle)就经常给业务员和代理人上课，大讲国家农场公司成功的关键便是持之以恒、全心全意地为

顾客服务。

梅彻勒的解释再清楚不过了，然而极少有公司试过按他的劝告去做，尽管他的公司已靠自身赢余积累了200亿美元。这很难说是为什么。一种答案可能是大多数企业已然身不由己地形成（或接受）了完全不同的经营体制，形成了不同的因果关系。我们大家都会利用自己脑海中的模式，将相关的信息从噪声中分离出来，然后把信息组合成有用的形式。当这些模式换成会计模型时，经理们便一筹莫展了，无法把握那种支撑国家农场保险公司取得成功的诀窍，即不断学习和忠诚管理的经济学道理。他们可能听见了梅彻勒的话，但是未能领会他的精神实质。

这种模式变换造成差别的一个上好例子出现在1992—1993年间。当时安德鲁飓风造成了数额庞大的保险索赔。为了把灾害损失减少到最低限度，不少保险公司按照合同给弗罗里达州南部居民的索赔要求进行了理赔，但是为了避免将来进一步吃亏，它们纷纷拒绝保户续签合同。然而国家农场保险公司采取了与这些公司截然不同的态度。许多年来它已花了那么多的精力和经费来发展客户，并且维持与他们的关系，因而决无抛弃客户、前功尽弃的意思。按照该公司的观点，公司已在一大群的高质量顾客身上进行了投资，那么放弃客户在经济上显然是荒谬的。更为重要的是，从经营观念上讲，对客户背信弃义也是不可接受的。忠诚是双向的交通，也必须当做双向交流来看待。假如国家农场保险公司在关键时刻未能向客户表现出它的忠诚，那它怎么可能期望客户和保险代理人继续相随左右呢？

安德鲁飓风掀掉了房屋建筑的屋顶，是因为保户未能把屋顶与房梁固定妥当。大风过后，国家农场保险公司向保户支付的赔款数额超过了保单所列，是为了把房屋修建得合乎标准规定。《华尔街日报》的一位记者问起该公司为什么愿意超额赔付时，国家农场公司当时的总顾问英格姆回答说：“因为我们今后

还将为这些房屋提供保险，而我们不想让它们在今后再次受到损坏。”国家农场保险公司预料到今后许多年里它的客户都将与它续保，所以从长远来看，这种超额赔付的做法将会有利于保险双方。

有那么一种企业经理，在读到这个故事后会想："瞧这高招儿！真会拉拢客户！"但是从战略和经济上来看，国家农场保险公司这么做很有道理，而常规的管理思维往往看不到这一点。在国家农场公司低廉成本背后的动力既非精打算盘也非公关，而是忠诚管理。这是一种自成体系的管理方式，在客户长期的投保期内，既可促使公司收入增长，还可确保支出降低。

按照忠诚的原则来管理人力资本存货并且靠此兴隆壮大，并不是国家农场保险公司一家这么干。让我们回头再来看看莱奥·伯内特广告公司。该公司设在芝加哥，创造了"乐呵呵的绿巨人"、"友好的天空"和万宝路香烟广告中的硬汉等品牌和形象，自从1935年成立以来便把顾客和雇员看做是自己最为宝贵的资产。众所周知，广告公司的人员流动一向很快，有时大批裁员，转眼又急聘职员，有了这样的聘用政策，也就难怪客户走马灯了。然而莱奥·伯内特公司极少解雇员工，客户也罕见脱逃。该公司在职工招聘和培训方面很舍得花钱，给新聘职员的报酬比行业平均数高出好大一块儿。自从1943年以来，除三次外每年都按法定的最高标准给每个雇员分红，这笔收入是免税的，目前的法定最大限额为工资和奖金总额的15%。

按照莱奥·伯内特广告公司的组织安排，资深的客户账目经理须把主要时间花在具体的顾客身上，以便深入了解客户及其经营的业务。按照这种安排，由谁全面负责每位顾客的一应广告事务，均有详尽清楚的规定。因此，莱奥·伯内特公司的生产力水平高居同行业头把交椅，要比主要的竞争对手高出15%至20%。

然而莱奥·伯内特广告公司的用心所在首先在于留住顾客。从1986到1989这四年里，每年营业总额中的98%来自回头客户，这在广告行业中属于最高的。当客户欧茨汽车公司（译注：Oldsmobile，又译"奥斯莫比公司"）1993年合同期满、即将进行业务回顾时，莱奥·伯内特公司为了能在同一地点向欧茨提供全套服务，干脆关闭了一个办事处，把几十个雇员全都迁到了芝加哥。更有甚者，公司的首席执行官还辞掉了他的执行官一职，为的是全力以赴从事他作为首席创意官员的工作。这就意味着公司将为欧茨奉献更多的时间和精力。假如所有这一切只是为了哗众取宠，那也就够了，但是莱奥·伯内特公司并非为了出风头。在它看来，优秀商业的精髓在于：只要是为了提供卓越价值并且留住客户，那么进行重大的调整和开支就值得。这位首席执行官那样做只不过是在继承莱奥·伯内特本人确立的经营传统而已，因为当初创建这家广告公司的原则便是以精诚为本的。莱奥·伯内特退休时作过一篇演讲，至今还是该公司员工培训的一大重要内容。他在演讲辞中对公司同仁说，有朝一日他们若是"花在赚钱上的时间多、而为做广告——我们特有的广告——下的功夫少"，那么他将要求把自己的姓名从公司名称中去掉。

忠诚的新算法

莱奥·伯内特广告公司等类似公司似乎是踩着一种不同的鼓点在行进，但可以肯定的是它们生活在另外一个世界里，不同于今天商学院校所教的世界，即为了利润和股东的利益，完全可以排斥其他的重大目标。不过，让我们就来考察一下广告业的经济学，看看这两种观点中谁的对路。下面的图1－1中，竖线表示1989年美国五家主要的广告公司的生产力，横线表示1986至

1989年三年间它们的年平均客户持续力度。

莱奥·伯内特广告公司一家独占图中右上方，以98%的最高客户回头率傲视各家公司，同时享有最高的生产力，即高于行业平均数的20%左右。其他公司之间似乎相差无几，散落在图的下半面，客户回头率最低的也就是生产力最低的。

该表中引人瞩目的当然在于：客户保持率是其中惟一的变量，而它似乎与生产力直接相关，而且还有可能用来解释生产力的高低。前面我们讲过忠诚可被用来测量价值创造，这里我们明显地发现它与利润也有着密切的关系。客户回头率升高哪怕只有5个百分点，例如从93%增加到98%，似乎即可印证生产力上高于20%的增长。由于莱奥·伯内特广告公司是家私营企业，因而从不公开它的利润状况，所以我们仅能揣度这一生产力优势可能会转化成多大的利润增加幅度。在广告这类行业里，20%的效益增长理应带来50%至一倍的利润增长额。也就是

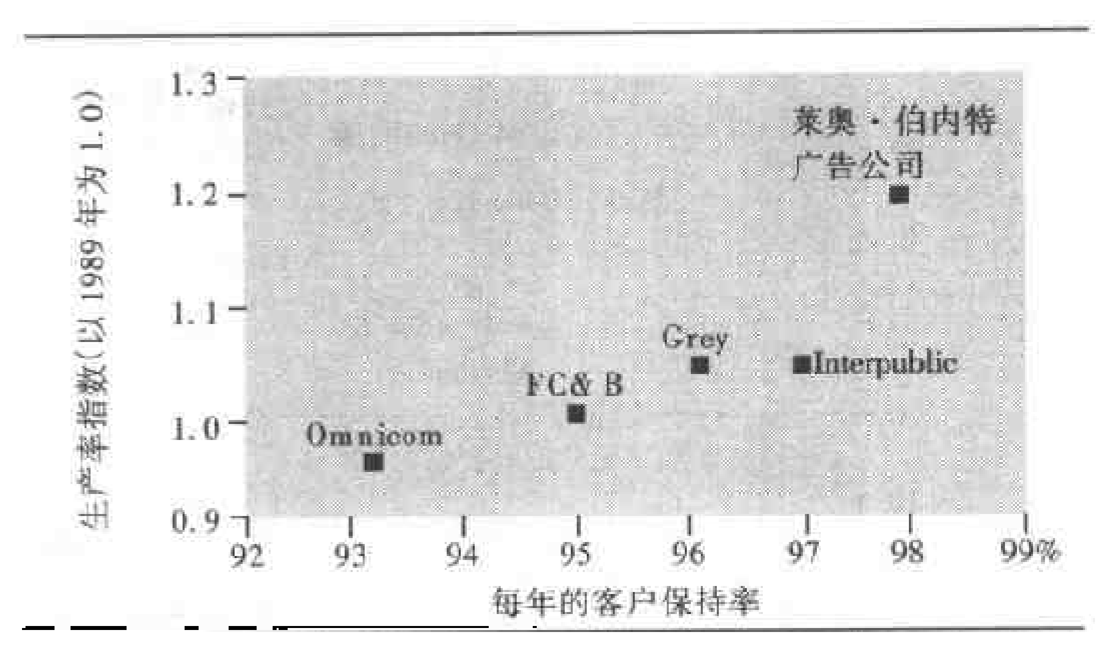


图1-1 美国广告业1986—1989年间客户保持率与企业生产率的关系

资料来源：Productivity, Advertising Age; Customer Retention, Bain Analysis.

说，莱奥·伯内特广告公司、国家农场保险公司及其他忠诚领先企业所追随的鼓点，显然敲的是全新的另外一种经济学算法。

我们在别的行业里也发现了相同的模式。图表1-2表明了按利润率和客户保持率来衡量的美国最大的保险经纪人公司。与图1-1中的莱奥·伯内特广告公司一样，这里拥有最佳客户保持率的约翰逊和希金斯公司(Johnson & Higgins)，它同时也享有最高的相对利润率。另一方面，弗兰克·霍尔公司(Frank B. Hall)不仅客户保持率最低，其利润率也在众人之后。换句话说，保险经纪业内效益和客户保持率之间的关系与广告行业的不相上下，客户保持率提升5个百分点，公司赢利即可翻上一番。因此不难想象约翰逊和希金斯公司一向是重视客户的忠诚管理的。每有一个客户撤走业务，不管业务大小，该公司总有一位资深经理前去约见、面谈，目的就是帮助公司从中学习，以便改进

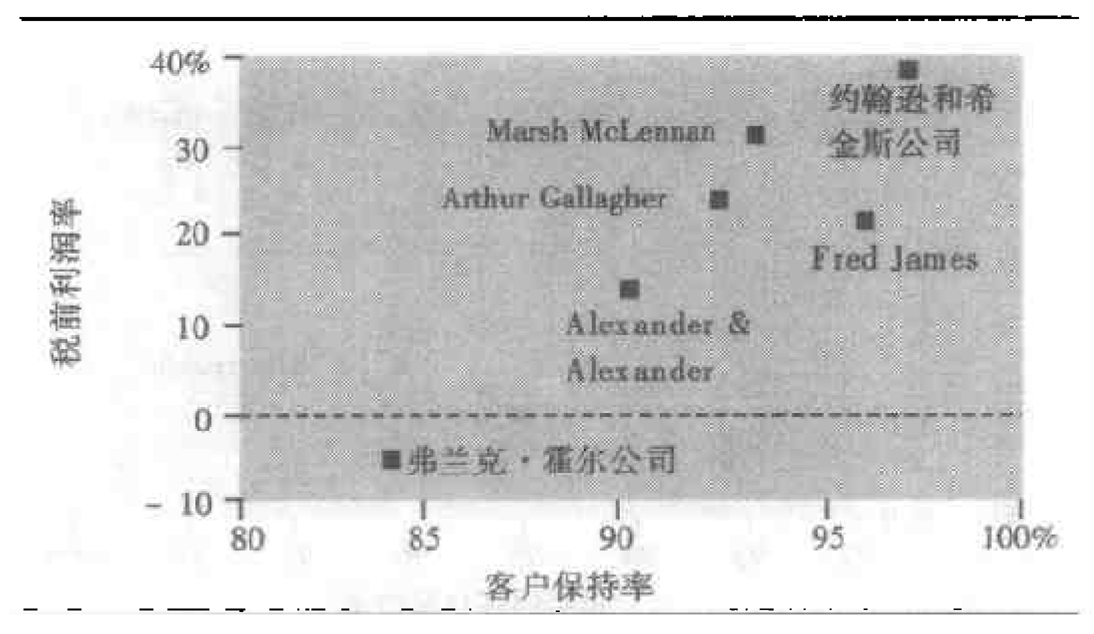


图1-2 美国保险经纪业1983—1988年间客户保持率与利润率的关系

资料来源：Annual reports, Bain estimates.

注：本表只包括上述各公司在美国国内的业务量。

服务。

在股票经纪公司中，客户保持率最高的当推埃德华兹公司（A. G. Edwards）；同样，这家忠诚领先公司在利润率上也是领头羊。在向客户提供价值方面，该公司在各种排名中均列第一位；在经纪人留任率上它是行业头一家，而且留在手中的钱还足以让投资者笑容满面。股票经纪是个周期性很强的行业，在一个市场周期中，大多数从业公司能够有10%的回报率就算是很幸运的了。然而过去10年来，埃德华兹公司平均年赢利均在18%以上。

我们已对许多个行业进行了相同的分析，而其结果始终保持相对稳定。显而易见，造成各家利润差异的原因还有别的可变因素；尽管如此，尽管上面两个图表所表示的情况在某些行业中会比其他行业更为显著，我们仍旧可以这么说：优异的客户保持率起码创造了利润增高的可能性，而且这种可能性具有普遍性。

本书后面的章节将会多次谈到凌志公司（Lexus），它是丰田公司的豪华车分部，憋足了劲头要跻身于忠诚管理的佼佼者之列。凌志曾在同一年度囊括了汽车制造业全部三种客户满意奖，是享此殊荣的第一家汽车公司。尽管如此，该公司仍不满足。凌志美国公司的第一位总经理戴维·伊林华斯（Dave Illingworth）强调说："在这个行业里，惟一有意义的满意度衡量标准是再次购买所表现出来的忠诚。"于是，该公司依据"基于忠诚的管理"原则建起了一套新的经营体系，目前正在致力于在汽车制造业里创造用户忠诚的新纪录。虽然丰田公司并不公开报告凌志公司的业绩，但行业分析家们估计：在最近几年里，凌志的单车销售量仅占丰田公司的2%，而其营业利润却占到总公司的三分之一。

"基于忠诚的管理"的另外一个实践者是MBNA，该公司成

立于1982年，本来是马里兰国民银行(Maryland National Bank)的信用卡部。在这一行业的草创年月里，MBNA并未一头钻进发展新客户的热潮之中，而是选择全美教育协会这类亲合组织推销信用卡。随后它才逐渐地调整整个经营体系以赢得这些组织及其会员的忠诚。MBNA是信用卡行业中第一批测算客户保持率的公司之一。它根据统计找出都有哪些亲合组织拥有较高的内在忠诚持久度，然后集中人力物力发展这些潜在的顾客。它对自己的经营体系进行调整，以满足每个亲合组织的个别需求，而对公司雇员的奖金发放，依据的不是赢利情况，却是对确保客户忠诚的因素的衡量指标。MBNA自从独立营业以来总共发展了3 700个团体亲合组织，迄今只有少数几个退了出去。到1994年，持有该公司信用卡的个人客户已经壮大到了1 400多万。

正如其他个案一样，较高的顾客忠诚程度给投资者带来了优渥的回报。自从1990年独立经营以来，MBNA的年均税后权益回报率已经接近30%，每股收益每年高达18%。按银行信用卡余额总值排名，MBNA已从1982年的行业排名第38位上升到了第2位，利润总额增长了20倍以上。那么如何解释这一非凡的业绩呢？MBNA的创立人查里·考雷用大号字体把答案印在了他的年度报告的封面上："成功在于获得合适的顾客……并且留住他们。"

别让急功近利晃了眼

换句话说，考雷的年度报告的封面上印着商业成功的伟大秘诀之一。实际上，那份报告的封面的价值可能会比内文的财务统计数据更能流传久远。令人纳罕的事情在于：大多数经理深明其理，但就是未能师法取胜。客户保持率早已成了许多行业大会上大家津津乐道的话题，MBNA作为一家业已掌握了"基于忠诚

的管理”艺术的企业早就饮誉四方，可是大部分经理们依旧盯着该公司的箴言而不明所以。他们只是原封不动地采用别人的计划，却没有在灵魂深处重新审视他们与客户的业务往来。他们试图照搬 MBNA 的一两项做法，成立了挽留流失客户的部门，而这些客户也许原本就不值得挽留。有的借用 MBNA 公司的做法，给自己的雇员发放了工资支票，信封上也写着“客户带给你的”，但是却没有将奖金与客户价值和忠诚的提高联系起来。可以想见，这些做法并未带来业务上的起色。

绝对不是随手一来就可构筑起一个高度忠诚的客户基础，而是必须与公司的基本经营战略有机地结合在一起，像 MBNA、Chick－fil－A 快餐、国家农场保险和莱奥·伯内特广告公司这样的忠诚领先企业，之所以成功是因为它们围绕着客户忠诚设计了各自的一整套经营体系，是因为它们认识到只有持之以恒地提供卓越的价值才能赢得顾客的推诚相见，是因为它们明白了客户保持率对公司收入和成本的经济效应，从而能够高明地拿出流动资金用以获取并留住最为宝贵的顾客和雇员。

真正的问题在于如今许多(也许是大多数)经理所采用的经营模式，其本质上与“基于忠诚的管理”思想格格不入。假如受到压力，很少有人会坚持这一点：他们公司的根本使命在于为顾客和雇员创造优异的价值，尔后以俾投资者大获其利。恰恰相反，他们认为自己的根本使命在于最大限度地获取利润，或者叫股东价值。倘若他们偶尔对自己的使命感到些许自相矛盾，那么一提举债购并或者出现 80 年代那样的恶意兼并时，这类想法便会狼奔豕突。

不过，转向以投资者为中心的管理的思潮漂移要出现的早得多，即在 20 世纪初就已现形了，因为那时就有不少所有者自己并不参与现场管理，而是把执行的责任委托给专业的管理人负责。管理人员的首要任务之一便是建立财务记账制度，以便就

投资的价值变动情况及时报告给远在他乡的资本家。为了服务于资本市场的种种需求，商界人士逐渐完善了各种量化体系，同时联邦政府部门的法规制度保证了这些体系的可靠性与统一性。

各色各样庞大的工业公司的创建者们完全明白：一个企业为了兴旺发达，必须在向投资者提供价值的同时也向顾客和雇员提供价值。引用亨利·福特的话说，“企业必须有利可图，……否则就得关门。不过，倘若只为利润而经营，那么企业也开不下去，因为那样做时它便失去了存在的理由。”[4]（原注：亨利·福特和塞缪尔·克罗瑟合著，《今天与明天》，1926年）像福特那么精明而勇力过人的经理人们，懂得何时可把以投资者为重心的数字搁在一旁。他们紧靠经营一线，能够在顾客、雇员和投资者不同需求之间做出聪明的平衡和协调。成功的小企业的经营者如今仍能做到。小企业经营者每天都面对面地与其真正的资产即客户和雇员打交道，因而始终身体力行地参与着跟他们的双向价值传递。这类经营者对”基于忠诚的管理”原则的理解是经验的、直觉的，他们并不使用会计账簿来经营业务，而只是在计算缴税及与银行打交道时才会用到。

然而，随着大型工业集团的发展壮大和日趋复杂，新的现实问题和对应规则不断出台。首先是管理层次增加了，例如通用汽车公司一度设有28个级别的管理体系。其次，越来越多的经理不再直接接触顾客或其高层企业管理人员，所以在就日常事务做出决定时只好愈加严重地依赖财务报表。由于较少获得或者干脆得不到顾客的意见反馈，财务报表之类便具有了尤其重要的作用，公司及其高层领导看重的全都通过它来上传下达。既然所有的衡量指标都用金额来表示，公司上下的实际运转便会完全指望利润，而且通常是指短期利润。擢升任用和年终奖金均与全年利润完成情况直接挂钩，难怪各级经理全都一门心思扑在

那些数字上，一年一轮回。几代人之后，人们便看不到在公司的长期利益与其顾客、雇员和投资者之间存在着什么样的联系了。其结果便是对人力资本的管理不善，这反过来又已制约了许多大企业的发展，同时也是为数可观的现代企业惨遭挫折和败绩的原因，至少是其一部分原因。

几个新的假设

有足够的证据证明：目前流行的商业模式出了问题。例如，市场份额、成本定位和服务质量这些因素一度令人踏实、值得信赖，可是如今很难借以保障成功了。通用汽车公司在市场份额上是行业老大，但它并未从中喜获丰收，而是正在千方百计地摆脱螺旋式的下挫局面。制造商卡特彼勒公司（Caterpillar）生产成本极低，可是转眼之间发现自己已在几大关键市场上处于劣势。三角洲航空公司（Delta Airlines）一向以服务质量高而知名，但眼下它的股票价格已给调低到了垃圾债券的地位。我们所受的商业教育，如今似乎哪一条也不像过去那么算数了。昨天还把王安电脑公司和国际商用机器公司（IBM）当做优秀管理的模范来研讨，今儿个它们就已变成了管理败笔的活靶子。美国各大报纸都用头版为鲍利奇奖（Baldrige Award）吹喇叭，说它是重塑美国质量领先地位道路上在竞争力方面的标准；忽一日，有位鲍利奇奖得主申请破产，于是该年度的颁奖消息就给塞在了《华尔街日报》的第5版中间。

于是，便出现了各色各样的解决方案。“整体质量管理”一度是个魔术棒，而今我们正把热情转向“重新调整”，对象是我们所有的核心业务的全过程。一位教授声称，给愿意学习的部门下放权力是关键，几个星期之后，另外一个教授指出，真正起作用的在于高层领导强劲有力。星期一，市场份额和核心竞争力还是绝

对必要的战略资产，可到了星期五它们就已退居二线，让位给了时间，认为时间因素才是竞争力的新前线。总之，商界思想家们步步为营，四处掘沟据守。难道商业就真的那么复杂？难道经商成功就真的那么变幻无常、不堪一击？

也许，管理科学尚在襁褓之中，制约经营之道的基本法则我们其实并未理解透彻？在哥白尼和开普勒之前，人们以为是太阳绕着地球转。而如今在商界，我们满足于知道了企业生存和成功理当绕着利润转，仅此而已。我们以利润为核心的当今世界，没准儿也和以地球为中心的宇宙观一样，既背离了真实又违逆了生产力的发展定则。我并不是说利润无足轻重。我是说，让地球回归原位并未降低它的重要性，更没有抬高太阳的重要性。这么做仅是对天体力学的恰当应用。利润并不需要仅仅为了显得缺它不可就来抢占商业太阳系的中心地位。

我们有关管理话题的几乎全部思考，差不多都是最近几十年来才作的。因此，假如我们的思维模式中没有某些本质性的缺陷，那反倒会令人奇怪了。商学院校是20世纪的发明。例如哈佛大学，建校都快三个世纪了才于1908年设立了一个商学院。大型企业本身均属相对时新的现象，而世界各地数以百计的文化、政治和宗教机构都已存在几百个年头了。与它们相比，《财富》杂志500家企业的平均寿命不过才40年，大部分还没有它们的雇员活的时间长呢。这就难怪有关企业生存的科学何以会那么杂乱无章。我们的资料很不完备，可供研究的长寿企业太少，在没有科学观察和分析的情况下，不得已只好夸大其词、耸人听闻。当然，企业寿命短促本身，也说明我们目前流行的“利润先于价值”模式中存在着某种缺陷。今天的裁员、重新策划和机构调整，极有可能是托勒密（译注：古希腊天文学家，著有13卷的《天文学大成》等，提出地心说、天动说）式的天文学在我们这一代的翻版。在我们更加深入地理解商业中的因果关系之前，我们似乎注

定只能局限于推想猜测，无章可循、前后矛盾。

“基于忠诚的管理”是指仔细地挑选你的顾客、雇员和投资者，然后想方设法留住他们。本书字里行间体现出来的最为重要的论点之一便是：这种忠诚管理的实践所代表的，恰恰就是我们一向缺乏的、对于制约经营之道的基本法则的客观而科学的洞察和理解。忠诚领先企业已经取得的成功显然可以用来支持这一假设，其中有许多公司已经坚持几十年了，只是人们尚未充分了解其间发挥作用的各种各样的强劲力量。例如，以传统的经济学理论就很难解释，在客户保持率上出现的相对较小的进步，何以会在生成现金流方面产生那么巨大的作用。客户保持率如何驱动利润增长？这种作用力能否加以量化和测算？我们已经开始回答这类问题了，也就是说，我们已经开始从一个崭新的角度来考察商业的本质了。

新模式

目前在企业中现行的大多数战略策划和预算程序，不问自明，所依据的商业模式往往是先行定出利润目标，尔后逆向推算，制定出所要求的收入增长数和成本降低数。我们已经花费了大约10年时间，研究了忠诚领先企业及其经营体制，了解到许多新的情况，据此我们极大地改变了对商业经济学的观点，而且开发出一种完全不同的模型，反映在图1－3中。

驱动这一模型的动力并非利润，而是为顾客创造的价值。正是这种创造过程构成了所有成功企业的运转主体。价值创造产生的能量将这些企业凝聚在一起，而且它们的生存也依赖这种能量。一个商业体系的基本要素是顾客、雇员和投资者，我们把这些要素称为“忠诚的力量”，其间的相互关系和能量交换一样受到物理学的制约。由于在忠诚、价值和利润之间存在着种种联

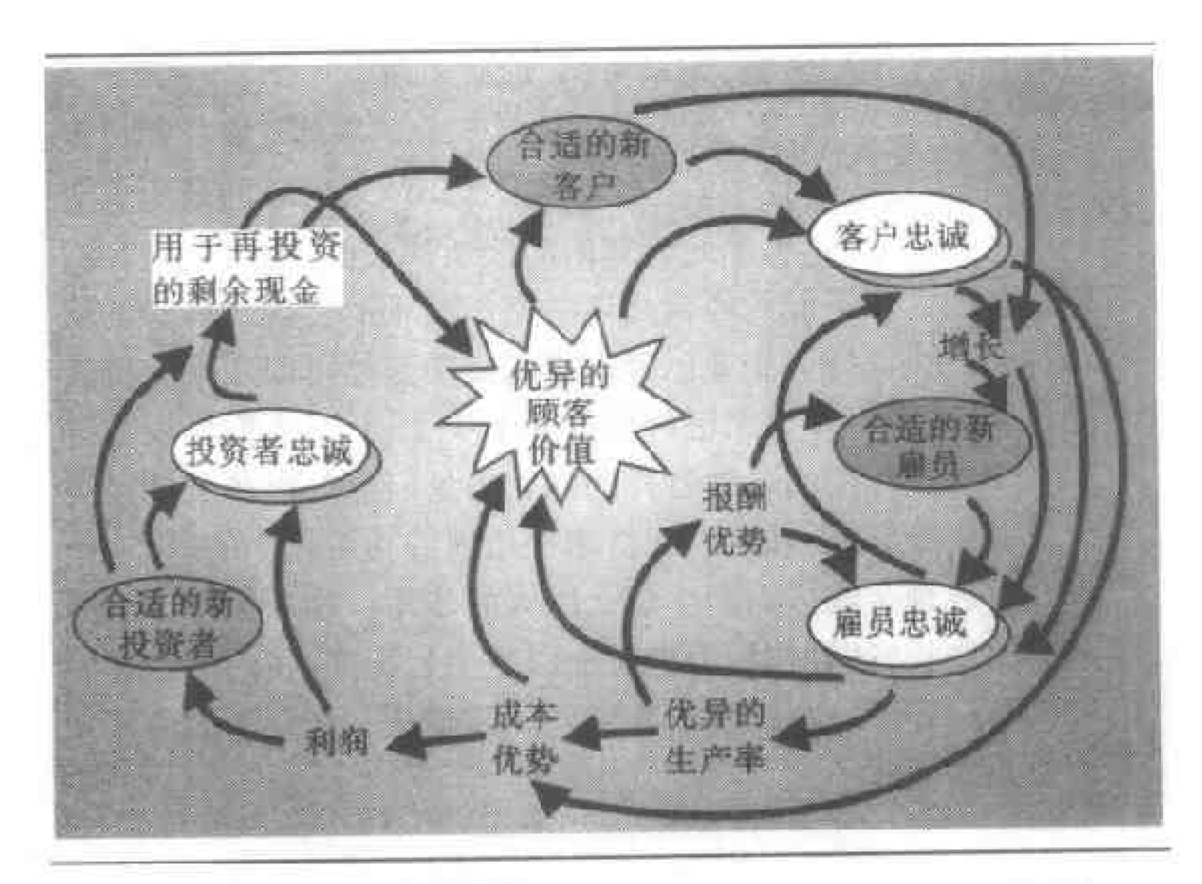


图 1－3　基于忠诚的增长周期

系，我们就可以采用现金流转术语来计量上述诸力。忠诚自然联系着价值的创造，既是它的因，也是它的果。作为一种结果，忠诚可以用以可靠地衡量出一家公司是否已经提供了优质的价值：顾客或者再来并多买，或者一去不复返。作为一种原因，忠诚可以引发一系列的经济效应，涉及整个商业体系。这类效应包括以下内容：

1. 公司业务吸纳的最佳顾客越来越多，形成再次销售和多次销售以及顾客之间的口碑相传，于是公司收入增加、市场份额扩大。由于公司的价值主题有口皆碑，则其完全有可能在获得顾客时行使更大的选择，从而可将人力物力用于服务那些最为有利可图的、日后最有可能诚心配合的顾

客，以期进一步激发可持续的业务增长。

2. 公司有了可持续的业务增长，即可吸引并留住最佳的雇员。公司始终如一地向顾客提供优异的价值，则雇员在工作中自然倍感自豪和满足，从而增加了他们对公司的忠诚。长期雇员逐渐了解并熟悉了公司的长期客户，则雇员就能学会如何提供更多的价值，这么一来又会强化顾客和雇员双方对企业的忠诚。
3. 忠诚的长期雇员在工作中将能学会如何降低成本、改善质量，这样就能丰富给予顾客的价值内涵并且产生卓越的生产力。公司可以利用这一生产力剩余用于给雇员发放优厚的报酬、提供更好的工具和培训。反过来，这将提高雇员的生产力、报酬增长和忠诚程度。
4. 生产力呈螺旋式上升，与诚笃的顾客做生意又能确保工作效率更高，两者均可形成竞争对手所难以匹配的成本优势。有了可持续的成本优势，辅之以忠诚客户的数量增加，便可生成让投资者难以抗拒的利润，据此公司可以更加容易地吸引并留住彼此融洽的投资者。
5. 诚信的投资者就像合伙人一样，可以保持公司组织的稳定，降低资本的成本，确保在公司为增加创造价值的潜力而需要投资时，他们会将一定比例的收益资金重新投入公司。

利润并非这一新模型的核心问题，但是至关重要。这倒不仅仅在于利润即钱，还在于有了钱公司才能进一步创造价值，有了钱才能为雇员、顾客和投资者保持忠诚而给予奖励。不过，包括利润在内的所有现金流的源头还是螺旋形的价值深潭，而该潭的泉源又是给顾客创造优异的价值。

经销商与虚拟公司

上面描述的模型中,有一个特征似乎有些简单化了。该模型强调了顾客、雇员和投资者,但却忽视了经销商、分销商、居民小区以及企业里所有其他的股东。由于许多公司正在把越来越多的工作转包给别人去做,因此经销商如今显得尤其重要。再者,由于信息技术革命的勃兴,越来越多的雇员(包括经销商的雇员)有可能到偏远的地方工作,相互之间通过计算机保持联系。这样两个趋势已使许多人相信:我们正在奔向一个虚拟企业的未来,届时公司相互之间多是某种零售关系,各家自身的雇员寥寥无几。

我们认为,未来很有可能是这么一幅图景。我们还认为,基于忠诚的管理模式很有可能符合企业的演化趋势。然而,我们对这一问题的看法,在于首先要考察企业物理学的基础建筑构件。如果把企业看做原子,把顾客、雇员和投资者看做亚原子粒子,那么就须研究这些基本构成部分的相互作用,看看它们是如何形成更高水平的稳定、如何进行价值的创造过程。然后我们即可将同样的描述性框架应用于其他原子链,因为正是这些原子链的共同作用构成了价值创造的分子结构。不过这儿的注意力在于该原子的内部机制。关于分子层次上的相互联系(即原子之间的键)人们已有大量论述,但就每个原子内的基本结合力却语焉不详,这不能不令人迷惘不解。你见过几本有关与零售商组成战略联盟的书或文章?其中又有多少涉及了这类联盟中最为基础的、有关顾客、雇员和投资者之间的伙伴关系?

然而与经销商的关系,只不过属于上述亚原子模型里有意孤立出来的一个例子。该模型同样适用于经销商、租赁商(经销商的特殊形式)、所有组成价值链条中关键环节的其他公司,从

原材料供应商到消费者的家里或工厂，应有尽有。实际上，与每一个经销商的关系都能而且应当被看做是顾客关系，因为给顾客创造价值正是经销商的责任，而不是相反。我们将运用这个基本模型来说明，整个链条上相互独立的各个公司，均与忠诚元素互有关联。我们要谈到凌志公司与其经销商及其终极用户的关系。我们将讲述美国最大的卡车轮胎制造商兼经销商的故事，后者通过重新定义它跟顾客的诚信伙伴关系，如今又有可观的增长。我们还要谈谈莱奥·伯内特广告公司如何与其客户组成了有效的经销商关系——或者说，从该公司自身的角度而言，这是一种效率卓著的顾客伙伴关系。

同样的逻辑也适用于与雇员的关系。从其本质上讲，雇员也是经销商，向公司出售的是自己的时间。为顾客创造优异的价值正是每个雇员的责任。然而许多雇员未能正确理解其与雇主之间的社会契约关系。他们以为只要自己上班点了卯，公司便会以终身就业犒劳他们的"忠诚"。因此当公司解雇他们时，他们往往深感震惊。实际情况是，倘若雇员为顾客创造的价值不足以补偿自己的工资福利，那么就没有哪一家公司能雇得起他们。忠诚领先企业对待雇员更像合作伙伴一样，因而可把这种震惊降低到最低限度。无论是相互独立的雇员、他们的自由组合，还是签约成为经销商关系，同样的伙伴关系都一样适用。关键在于把各方协同创造出来的价值与大家分享，从而使伙伴式的雇员们均可得到补偿。

在虚拟企业对各种关系的管理上，忠诚的各项原则将会更为重要。这是因为在网络空间中，雇员和经销商之间的界限将会更加模糊。大多数经理人将会发现，只有跟相交多年的公司才能形成真正的伙伴关系。每个企业的从商人员都需要十分熟悉对方的业务、顾客、经营体制以及决策程序，而这些情况只有通过长期合作才能了解到。同样，只有长期合作的雇员才能成为虚拟

雇员(即在家里工作)的最佳人选。

总而言之，今后的长期伙伴关系将比以往愈加息息相关。“基于忠诚的管理”便是关于这些关系——构成一个企业体系的全部关系——的建立和管理的；它是关于利益均沾的伙伴关系的，而企业的所有利益相关者——分销商、经销商、社区——均通过这一关系分享他们协同创造的价值。企业若掌握了上述这些原则，今天便能够建立有效的种种业务关系，而且明日还可在虚拟空间中所向披靡。

混乱、摩擦和变革

基于忠诚的经营模式，能够很有说服力地解释商业王国的得失成败。在大多数我们研究过的行业中，雇员、客户保留率最高的公司，其利润率也是最高的。也就是说，相对保留率可以更好地解释利润，起码好过市场份额、经营规模、成本或其他通常与竞争优势相关联的可变因素。利用这个模式，还可说明传统的管理技巧何以常常把事情搞得一塌糊涂，造成事与愿违的结果。

我们不妨考虑一下：倘若收入增势有所放慢，一个传统的公司通常会如何反应？它也许会招聘更多的销售人员；也许会提高佣金数额以鼓励更加猛烈的销售攻势；也许会对新客户降价以求；也许会增加新的产品、服务。可是造成的后果呢？依照上述顺序，那就是：增添了一帮没什么经验的销售人员(成本增加了，但生产率更低了)；不满意的顾客人数增加了（他们在压力之下买了你的货，但事后直后悔)；与你互不适应的顾客更多了(这类人见便宜货就买，但对具体产品、服务或企业毫无兴趣)；最后，产品线更为复杂，成本直线上升。

就成本核算而言，传统的做法便是重新设计流程以及裁退

雇员。然而这两种做法都有可能打击员工的士气，妨害客户服务工作，反过来将会降低“客户保持率”、增加成本总额。绝大多数的降低成本措施仅仅是为了股东利益，却往往摧毁了价值。但是，假如以较低的价格将成本减低的好处转移给顾客，或者为了鼓舞士气而与雇员分享，则可增加价值总量。

虽说忠诚管理似乎不外是些基于直觉的技巧，但它代表着对传统的企业经营思维的彻底背离。随着我们对忠诚诸力及其相互作用了解得越多，我们逐渐开始以新的眼光来考察经商战略。我们的结论是，忠诚管理的目标在于汇集顾客、雇员和投资者，三者比例搭配合理，相聚一定的时间长度，按照互利共生的原则，学着创造并消费价值。这一概念也许显得过于简单，但它标志着经营思想上的重大变革，其重要性不亚于天文学上哥白尼日心说的变革。顾客价值占据了太阳的位置，利润和股东价值回归到了行星轨道绕着太阳转。三者的相互关系更加明晰，各自均可从中获得利益。

忠诚体系中不仅有天文学原理，还存在着机械学原理。在一个商业系统中，正如机械运动中的摩擦消耗了能量一样，雇员或顾客的流失消耗了资源和知识。经理们没有意识到这一点，已经打着确保股东利益最大化的旗号，在其各自的企业经营中制造了太多的摩擦运动。结果，这种摩擦摧毁了价值，每个参与其中的人都吃了亏，包括股东老爷们。

在大多数工商企业中，减少摩擦的机会大得很。正如前面所述，股东将其所持股票看做短期投机行为，每年换手的比例在半数以上。雇员改换工作的频率越来越高，每年跳槽两三成算是平常。顾客流失更是达到了吓人的每年10%至30%。摩擦既然这么大，难怪生产率日益下滑、经济增长萎靡不振。生意在陌生人之间进行，谈不上什么相互信任，能量都给迅速消耗掉了。

若想应用这一新的模式，大多数企业将不得不从根本上变

革经营做法，包括加强顾客定位、修改招聘政策、实施新的所有权结构。它们将需要实行新的测量体系和奖励制度，制定新的股东价值分配标准，集中力量完善并确保价值创造流程进入持续性发展。实施这些变革可能会花很多钱，但有确凿的证据表明，变革势将在财务和体制上带来巨大的优势。一方面，采用了新的模式以后，团体股东即可明白周围企业的得失成败。他们从中学到的实用知识既能为其自身增加价值，也可给别人创造利益，皆大欢喜。另一方面，所有场上玩家可在实际工作中逐渐相互认识、彼此信任，由此超越混乱、投机和无常易变而赢得最后的真正胜利。

企业忠诚的寿终正寝

然而目前看来，混乱似乎最有可能大获全胜。如今世界市场竞争激烈，人们好像顾不上忠诚了。如果说“忠诚”一词尚有某种魅力，那也不过属于怀旧之情而已。正如《华尔街日报》最近宣称的，“雇主和雇员之间的、企业据以许诺保障就业并向忠良员工指明升迁前途的社会契约，如今已经闭眼了、断气了、完蛋了。”[5]有个朋友听说我打算就商业忠诚写本书，认定这大概是部小说。《哈佛商业评论》的编辑们看到我就忠诚的积极作用写的东西，认为与传统的思维大相径庭，于是当做 1993 年 3/4 月合刊的头条文章编发了。他们想为这一期的封面配幅美术作品，最后为“忠诚”选中的惟一图标是一条狗在向人摇尾巴。如今对大多数人来说，忠诚是个年月久远的稀罕物件，与荣誉、正直和骑士精神一样难于较真儿了。

然而这本书的目的，就是要拿忠诚问题较真儿，而且还劝读者诸君也来认真对待它。本章开头时提到过，我们对忠诚的研究开始于对留住顾客问题的研究，就如何争取并留住合适的顾客

所写的东西都快够一本书了。不过,顾客保留这个题目过窄,也许还有点儿机械、单调。况且综合起来考虑,顾客保留本身也像营销、销售、生产一样,单枪匹马不大可能保证企业经营成功,尽管它是商业忠诚中最为重要的一部分。因此,这本关于商业系统的书将同时考察顾客、雇员和投资者三方面,把他们放在同一个利益共同、互利共生的星团中综合研究。在这里,统帅着形形色色之星系——各种目标、战略、策略和态度——的主题词将是"忠诚",尽管听起来显得有点儿老派。

虽说听起来老派,但我建议你忘掉这一点。读下去你就会发现这本书讨论的是实用的经商方法,指向的是务实的企业成功,也就是指现金流动、利润、增长以及长期生存等实际问题。我们的论述坦诚率直,请你关注其中的道理;倘若说得有理,还请注意:我们所讲的并不受流行风尚的左右。

与此同时,这本书里还包含了一些内在的基本命题和含蓄的假定内容,涉及稍加广阔的社会、哲学、科学等方面。这些内容协助我们阐述书里的建议,讲述一些企业的情况,并使两者相得益彰。在此有必要首先将这三方面加以简单介绍。

第一点:忠于原则

虽说"忠诚"这个词有种内在的善良及无华的音色,它依旧不失为一个复杂的题目。例如,显然既有好的真挚至诚,也有不好的死心塌地。好的一类,比如有个雇员上班期间受了伤,即使生产大受影响,也要亲自或者派人陪同治疗。不好的则像有些下属惟命是从,不管老板多么为非作歹,他也照旧俯首帖耳。因此,所谓忠诚都是相对的。实际生活中,我们大多体验过相互矛盾的忠诚与伪善,例如对亲戚、自己、朋友、职业,甚至国家,而且时不时地我们会在许多台磅秤上面,拿一种忠诚与另外一种反复权

衡。

有关"忠诚"这个题目的理智准则，当推1908年成书的《忠的哲学》，作者是哈佛大学哲学教授乔西亚·罗伊斯（译注：Josiah Royce，1855—1916，美国哲学家，绝对唯心主义的代表人物之一）。在他看来，忠诚自有一个等级体系，也分档次类别。处于底层的是对个体的忠诚，尔后是对团体，而位于顶端的是对一系列价值和原则的全身心奉献。按照罗伊斯的观点，忠诚本身不能以好坏论；可以而且应当加以判断的是人们所忠于的原则，正是依据对这些原则的忠诚程度，人们才能断定是否以及何时应该终止对一个人或团体的效忠。

但在商业经营中，人们通常不大考虑忠诚问题，而是仅仅只将它与生活中更为美好的社会机构联系起来，例如家庭、教会、学校、社区等。由于商业关系属于过渡性的、竞争性的、自私自利的，人们便认为它不配享有忠诚待遇。然而罗伊斯所定义并指明特点的忠诚，至少是像人类的其他行为一样与商业紧密相关，也许还更为密切一些。在他看来，商业活动总是在人们对待顾客、投资者、雇员、国家、自身等相互矛盾的各种忠诚之间寻找平衡，是指合作与竞争之间的相互作用和制约。某些企业和某些商人只对短期利益表现出忠诚（从而是短视的，后面将会加以论述），有些人的判断极不明智甚至很不道德，可是这个事实并不会改变另外一个事实：人们的差不多所有的行为均会涉及到忠诚问题。

忠诚管理的终极议题，恰恰在于依照罗伊斯的等级体系来安排事物的轻重缓急。所谓基于忠诚的管理，并不仅仅是指面向个人或团体的忠诚，而是忠于一系列某个企业据以长期服务于所有成员的各项原则。我发现，忠诚领先企业的主导性经营原则，是致力于为顾客创造足够的价值，从而能给雇员和投资者提留出可观的份额。忠诚领先企业不把利润看做自己的首要目标，

而是当做保障企业体系中三类主要合伙人(即顾客、雇员和投资者)之生存和福祉的必需元素。这些企业的高层管理人员当然收入颇丰,不过与其他公司的管理班子相比,他们往往会把个人收入的档次放得低一些,而将企业整体的长远利益放得高一些。

忠诚领先企业往往更喜欢长期的合伙人,并以同样的偏爱来寻找顾客、聘请雇员、结交投资者。既然是诚心地长期合作,因而在挑选合伙人时它们总是格外仔细。在伙伴候选人中间,它们总是尽量优先考虑人格和品德,而对天份和才干只定一个能说得过去的起码标准。这与一般的企业迥然不同,后者往往更多地优先考虑天份和才干,而对人品只要说得过去就可以了。在实践中,忠诚领先企业的上述做法是指挑选的合伙人应当具备健康的人格,崇尚人的尊严,面对私利和集体利益相互抵触时懂得如何寻求那种微妙的平衡,他们当然愿意大赢一把,但不会牺牲集体的利益。

忠诚领先企业在与人打交道时,往往不大理会摩登的企业管理理论,而是比较在意人的行为规范。这可以是近似于基督教的为人准则,也可以是后者的本身,正如随后我们将在几家公司个案中看到的那样。这几家特别成功的公司表明,即便是在竞争激烈的今天,忠于原则仍是成功的关键因素。

第二点:忠诚与人

在后面的章节中,我们要反复说明:基于忠诚的管理是一种可以生成现金流、带来利润和增长的理性而切实可行的战略手段。不过,在讨论顾客管理、人力资产、忠诚系数、现金生产的同时,我们万万不可忽视一个事实:忠诚管理是关于人的。首先是指实实在在的商业意义上的人,涉及人的动机和行为,不谈营销、财务或者产品开发。让我们再说一遍:我们探讨的是顾客、雇

员和投资者，总之，是谈人。

其次，忠诚管理也探讨稍微抽象的人，即人们在工作之外（有时在工作中也会）为之献身的人道主义价值观念和原则。人们在以服务为目标的社会机构中，其工作热情比在只为赚钱的机构中一向高得多。显而易见的是在教会和社区团体中，因为除了上一目标外这里的人们并无别的酬报。然而倘若以为在商业中我们便不能同样优秀地服好务，理由也不充分；相反，必须服务好的理由却应有尽有，只是企业领导们常常视而不见而已。他们认为公司的任务在于最大限度地为股东创造价值，并且把这当做企业最高的道德目标，同时却又难以明白下属员工何以不肯为此而团结起来共同奋斗。

更为令人困惑的是，竟有那么些个员工看不到一个经营良好的企业能给他们个人提供的种种机会。选择为谁工作、跟谁工作是我们大多数人做的两大重要决定。工作处所的选择确立了我们的生活，其认同作用远远大于我们对郊区、参议员、房子、何处度假的选择。然而许多人均想得到某一所企望的生活水平，把工作看做谋生必需的苦差事，看做是一种难以避免的手段。他们只企望一张慷慨的工资支票，并不想要讲原则的管理。他们只想到工作场所度过睁眼时光的一大半，并未指望从工作中获得什么意义或精神寄托。

但若你到我们称为忠诚领先企业的公司去跟它们的雇员聊一聊，保管会发现情况大不一样。那里的职员相互之间如兄弟，接待顾客如待已，而且为此感到很自豪。他们认为工作不是个竞赛游戏，不能仅仅用以满足一己之私利。他们也追求自身的利益，但企业整体致力于服务他人，两者相辅相成。伙伴关系的确立，是为了强化那种务实而又理想化的道德规范，即人人为大家，大家为人人。

与个人原则立场相一致的工作是力量的源泉；牺牲个人原

则性的工作自然会让人提不起劲来。忠诚领先企业向雇员提供了令人满足的工作经历，让人为自己的赤胆忠心而自豪。这样的忠诚根植于价值观念，而不是惟利是图。这样的自豪感是巨大的动力源泉，从而可使基于忠诚的企业所天然具备的经济优势锦上添花

第三点：忠诚是门科学

在大讲一通忠诚管理的种种功效和理想境界之后，下面就来谈谈实质性问题。国家农场保险公司、莱奥·伯内特广告公司、埃德华兹股票经纪公司、Chick－fil－A快餐公司、MBNA公司、凌志汽车等公司的业绩极具历史意义，表明忠诚于务实的人文原则并非可以替代利润，而是这类企业所采用的战略方针中至关重要的一个组成部分，结果取得了异乎寻常的业务增长和利润收益。

忠诚既非利润的替代，也不是轻松捞钱的魔术。如你不肯认可这两点，那么此书对你没有什么价值，至少就事论事时是这样。不过上述公司和另外十几家公司的业绩很有说服力，值得你继续读下去。如此一来，真正的问题便提了出来：既然基于忠诚的管理方法业绩卓著、本身又洋溢着充足的动力，那么为什么没有更多的经理们群起仿效呢？起码部分原因在于，目前沿用的管理科学未能全面统筹忠诚的所有力量，而其快照式的短期思维似乎又使忠诚与利润形成了一对矛盾。的确，就连忠诚领先企业中的一些经理主管人员，在理解经济和精神之间的联系方面也大多是出于他们的直觉，所做的不少高明决策并非精密分析的结果，更多地产生于强有力的领导手腕和文化素养。即使最优秀的忠诚领先企业也很少有人整理、提炼过基于忠诚的管理科学，未能把它变为直觉较少、手腕不太强劲的人们可以学习效法的

目标或科学体系。对于这套管理体制，不同的企业应用的程度不一样，却都没有把所有的实践归纳、上升为一门科学。

这方面做得最好的当推USAA公司。该公司设于德克萨斯州的圣安东尼奥市，经营保险和投资管理，服务对象多为现役和退休的军官及其家属。最近退休的罗勃特·麦克德缪特(Robert F. McDermott)就任该公司首席执行官长达23个年头，一向强调“顾客和雇员是两种宝贵的资源”。[6] 在他的领导下，USAA公司的资产从26年前的2.07亿美元增长到了目前的340亿美元。虽说资产有了上百倍的增加，可公司的雇员基数仅仅增长了5%，雇员流失率已从以前的43%下降到了5%，同时客户保持率也是我们所知道的企业中最好的——在1%以下。

麦克德缪特曾经是位专职教员，可能是这一背景促使他将忠诚管理的原则变成了一门应用科学。把雇员和顾客当做宝贵的资源，这是做出更好决策的良好基础，然而只有基于忠诚的哲学还不够，还需要基于忠诚的工具。USAA公司的第一步是投资1.3亿美元，购买了提高客户服务、确保雇员忠诚的技术，同时采取了一系列监督执行情况的措施。该公司的管理层想方设法搞懂了忠诚管理的经济学意义，并且将其理解应用到了决策过程中。由此，它接受教训(即顾客流失、雇员跳槽等)、持续创造价值和分配价值的能力大大加强了。

遗憾的是，USAA公司的解决方案不可能广泛推广。之所以说基于忠诚的管理是门科学，是因为它遵循着清晰的因果关系。然而企业的情况非常复杂，各家的解决办法也就互不相同，没有包打天下的灵丹妙药。各个忠诚领先企业所走的路不同，建筑起来的经营体系也不一样，但是从中仍可总结出一些普遍性的经验。你们公司所需做的就是针对你的具体情况、你的战略规划、你的竞争态势以及你的鸿图大志来灵活运用这些经验。

总的目标是要改善你们公司的生产率、现金流、增长和利

润，途径是堵住企业账簿中的人力资源漏洞，而且这么做的本身也要讲究效益。提高忠诚度是要花钱的，其中有些必要的投资额还是相当庞大的。因此，即便你能肯定这些原则适用于你的企业，即便你一如既往关注你的使命，你仍然必须回答一个重要的问题：就你具体的企业而言，扩大增长、提高生产力、增加利润到底值得花费多少力气？这个问题需要用严格的现金流量来衡量，因为归根结底，你的首席执行官在评估任何其他投资决策时也要考虑到投入和产出。而要回答上述问题，你就需要用到目前几乎可以肯定你尚未掌握的分析工具。第二章将介绍一种科学的经济框架，用了它你就可以为自己的企业开发一些这样的工具。

第 2 章

客户忠诚经济学

“基于忠诚的管理”原是主日学校牧师倡导的一种梦想，如今总算在企业管理中得到了一些应用。这种管理方式是从职业道德入手进行商业经营，其效果如此之好，以至于其他方式全都相形见绌。忠诚管理的方式要求企业为其顾客创造巨大的价值，要求向经理和雇员赋予伙伴关系的利益，并以此广泛地分享价值，同时以利润的形式给投资者派送优厚的价值，因为没有投资者就没有企业。不过，这么多的价值从何而来？一家企业真的有办法通过多给每个人一些而最终给每个人多发一些吗？主日学校的答案说“是的”，基于忠诚的经营体系对物质利益的确有一套奇迹般的效果：你给得越多，你便有更多的可以给予。从某种意义上讲，这个答复挺不错，即分享价值的确可以创造价值；我们随后还将讲到。当然从另外一个意义上讲，这个答案并不怎么样，因为从中看不出该体系是怎么做到的，即奇迹是如何发生的。

例如，我们几年前就发现，顾客保持率提高 5 个百分点，则每个顾客的平均价值增长 25% 至 100%。我们的研究结果于 1989 年发表在《哈佛商业评论》上，我们的数据给许多经理人员留下了深刻的印象。然而时至今天，除了泛泛而论的“留住顾客

是个好事"这一显而易见的事实之外,那些经理中间极少有人真正明白我们研究成果背后的算法及其对商业管理的真正含义。因为实际操作中留住顾客并不总是一件好事。(就某些顾客而言,增加他们的保持率反而会使利润下降、从而毁损价值;但就另外一些顾客来讲,价值的增长则有可能超过100%。)

本章的目的,是要揭开与忠诚相关连的价值创造的神秘面纱。基于忠诚的管理固然很道德,但它毕竟不是鬼斧神工,它依然遵循着经济学和人类行为的各种法则和规律。也就是说,对于以下的问题,总归有着符合实际的、客观的、可以计算出来的答案:忠诚创造的价值究竟是多少? 反过来,价值创造究竟能带来多少忠诚?如何量化计算忠诚与利润之间的联系?挽留一个好的顾客多待一年、或五年、或十年,给我们带来的实际现金收入到底是个什么数?

我们注意到,这一合乎道德的经营哲学,其中的经济学原理非常耐人寻味。然而,在看到联系着价值、忠诚和长期利润的因果关系之前,很少有企业会实际采纳基于忠诚的管理思想,很少会把它作为日常决策的依据。本章就将试图使用具体化的语言来解释上述种种经济关系,让主日学校那种梦想化为大学的忠诚经济学初级讲义。

令人遗憾的是,有些读者可能会发现本书不好懂。我们的论述势必涉及到各种会计核算方法、现金流、净现值、概率、系统动力学等等,你会不由自主地跳过某些小节,甚至直接翻到第三章。倘若你要这么做,你就会漏掉我们所依据的概念框架,而正是因为这一框架,基于忠诚的管理才成了一门科学。我们曾经打算把这一章往后放,以免早早出现的算术问题把读者吓跑了;可后面章节的内容大多根据的是本章阐述的种种思想和经济学原理,于是还是放到了这里。不过话又说回来,这儿的基本概念并不深奥难懂。

为了把顾客作为资产来管理，你必须当做资产一样来加以重视。这意味着你必须量化并预测顾客的有用期限和资金流转的周期。下面论述的目的在于讲清楚这整个分析过程，以便配合你目前用以分配资源、经营企业的财务体系一起，帮你决定应当做出或者撤消哪些投资才能增加长期利润、增进顾客忠诚。另外，虽说本章主要讲述顾客忠诚问题，你将会发现其方法完全可以应用于雇员和投资者的忠诚命题。

忠诚的语言

每个从商人士都知道，拥有忠诚的顾客是个好事。可是忠诚的顾客何以值钱，绝大多数的企业并不清楚，而且大部分并未意识到自己的无知。他们盯着自己的销售额，或者瞅着顾客的平均停留时间，并且据此做出了不少有欠准确或失之偏颇的结论。

问题就在于商业的基本语言即会计核算方式。目前来看，会计学中用于评估忠诚程度的词汇还相当贫乏。会计师们早已设计出了精密的方法用来测算资本资产及其折旧率，早已知道了如何监督进行中的工作及其变化无常的价值量，但就是尚未设计出一种途径用以追踪企业顾客存量的价值情况。销售收入究竟是来自于新顾客，还是来自忠诚的老客户，在会计师那里并无区别。他们不知道或者不屑于知道，伺候一个新顾客的成本要比敷衍一个老客户大得多。更为糟糕的是在大多数企业那里，会计师把用于获取新顾客的投资只看做一种经常开支，而不是将其计入专用客户项下，并与该客户的整体关系存续期间相核销。

这样一来，普遍接受的会计原则实质上掩盖了忠诚顾客的价值。考虑到忠诚的顾客对绝大多数企业的重要意义，这种掩盖实在令人叹惜。如将大多数行业的比较利润绘成图表，即可看出处处皆有忠诚的足迹。例如在第一章里讲过，主要的几家广告公

司之间比较来看，顾客保持率高的，其生产率也高。我们还注意到在保险代理业中，客户续保率提高 5%，则其利润率增长 100%。这种差别通常是很容易看到的。一般说来，利润翻一番会引起人们许多注意，可是不知怎么回事，在传统会计的阴影里仍然看不到忠诚的作用。

当然，忠诚的作用未能引起注意，极有可能是因为它只在广告和保险等少数几个行业里顶事儿。为了验证这一点，我们研究了许多不同的行业，结果发现从银行、出版到工业化洗衣等各种业务部门，忠诚的力量全都产生了令人惊愕的成果。图 2－1 表明了当顾客保持率提高 5 个百分点时，不同行业中每个顾客的净现值的增长情况。例如，一家信用卡公司如能每年多挽留 5% 的顾客（比方说它的顾客保持率从 90% 增长到了 95%），那么平

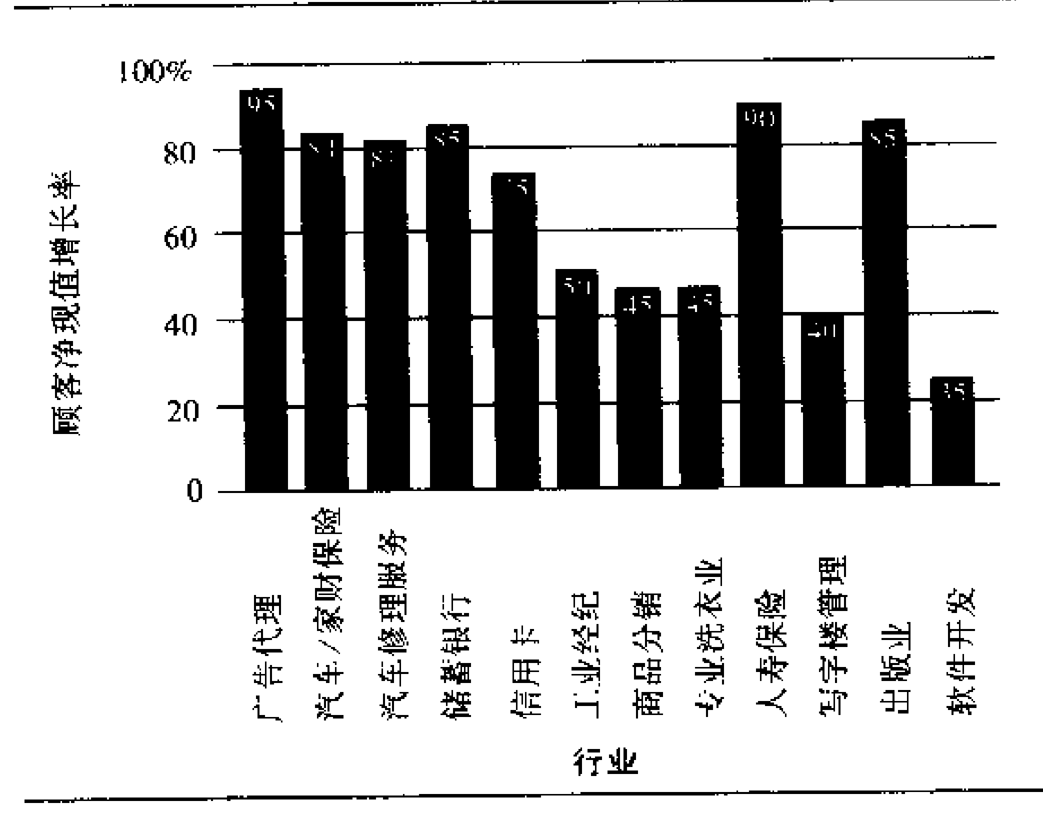


图 2－1　客户保持率增长 5% 与顾客净现值的作用

均而言，每一顾客为公司提供的终生利润将增加 75%。

此前无人注意的因素竟能产生如此效果，再怎么说也不能不叫人吃惊。这里发挥作用的经济力量其实是两种。如想充分理解这一新型的忠诚模式，如想探知它的内部结构，并且开发利用其利润潜力，那就有必要对这两种力量分别考察。第一个是指忠诚对企业的顾客存量之增长的作用，即顾客数量效应。这一效应最为立竿见影，何况时间一长，其效果自然不同凡响。假设新的顾客络绎不绝地加入你的客户名单，但同时老顾客也在接连不断地弃你而去。倘若你能让流失的速度慢下来，那么新顾客数量的增长速度便会快得多。这就好比一只漏水的桶，漏洞越大，你就必须灌得越快，否则水会漏光的。

假设有两家公司，一个的顾客保持率是 95%，而另一个为 90%，也就是说前者的顾客流失率是每年 5%，同时后者的流失率两倍于此，即为 10%；再假设两家公司每年的新顾客增长率均为 10%，那么第一家公司的顾客存量将每年净增加 5%，而第二家则是零增长。这样一来，14 年之后前者的规模将翻上一番，但后者将没有实质性的增长。在其他条件相同的情况下，如果顾客保持率维持在每年增加 5 个百分点，则企业的顾客存货量每 14 年翻一番，倘若每年维持 10% 的增长优势，那么每七年即可实现成倍增长。

如今大多数企业都深感增长困难，顾客存量每 14 年翻一番的业绩可谓不俗。然而若与忠诚经济学的另外一个力量相比，这个顾客数量效应还算不上很大。这第二个力量就是顾客人均利润率，它比顾客数量效应还要难以一目了然，但却往往在利润方面带来更为显著的效益。

企业经营的大部分情况下，赚自每一顾客的利润与其停留的时间成正比。图 2－2 说明了六个有代表性的行业中上述周期性利润率的变化规律。从中不难看出，失去一个成熟的顾客与获

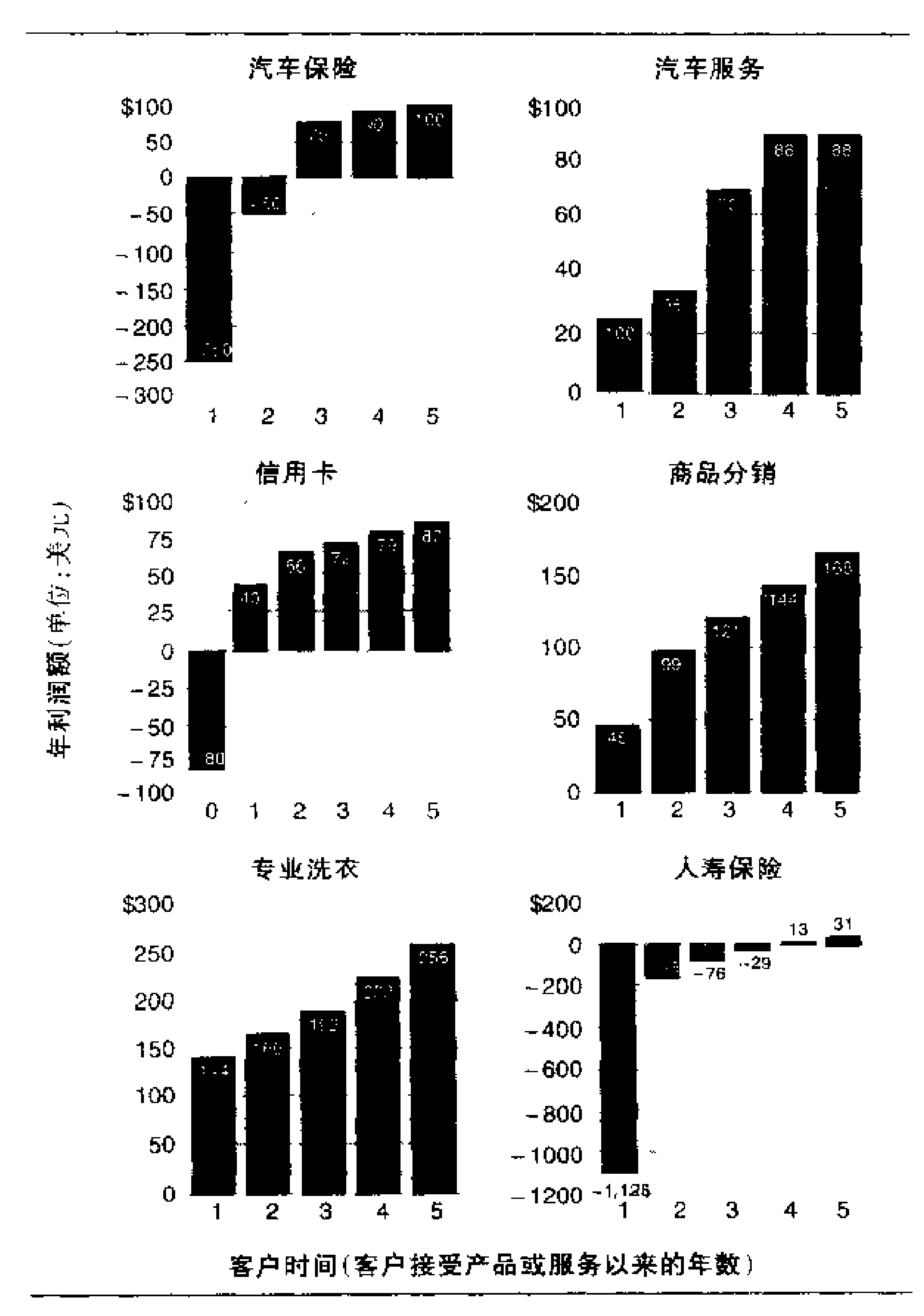


图2-2 六种行业的顾客生命周期利润率变化模式

得一个新的顾客，在经济效益上是截然不同的。在汽车保险、人寿保险、信用卡等行业里，公司在新发展的顾客身上在头一年中实际上是赔钱的，因此老客户流失之后留下的真空，任多少新顾客也难以弥补。在大多数别的行业中，新顾客的确可以立即给公司带来利润，但依然需要好几个新人才能填平一个老客户走后留下的窟窿。

此外，顾客保持率的效应会随着时间的推移而累积起来，而且其表现形式有时会出人意料甚至违反常理。顾客流失率上出现某一变化，对当年的利润可能影响不大，但若时间一长，即便一个小小的变化也会在企业体系中引发连锁反应，甚至愈演愈烈，最终给长期利润和增长计划造成难以估量的影响。

忠诚的构成成分

你若希望搞清楚自己企业中的顾客保持率在经济上的意义，首先可以把来自顾客的利润加以量化，并将其整个生命周期用数据图表表示出来。现有的会计制度身受定期走账的局限，压根儿反映不了这一类的变化规律。幸运的是你可以自己学着进行这种计算，虽说有点儿经验好、需要一定量的严谨的分析，也许还需要别人的帮助，但你所需的惟一的工具，可以从成本核算和常规的财务分析方面借来一用，其目的都在于找出新老顾客之间的重大差异，因为正是这类差异在影响着企业的现金流。尽管各个企业情况不同，但体现在图 2－3 中的通用模型列出了顾客忠诚所形成的大部分效应，它们都很重要，最终都会反映在经济效益上：争取顾客所需的成本、营业收入增长、成本节约、顾客间口碑相传以及价格优惠。我们将就这些效应逐一讨论，但在讨论之前，我想先来谈谈我们是怎么发现并进而学会对其进行量化分析的。

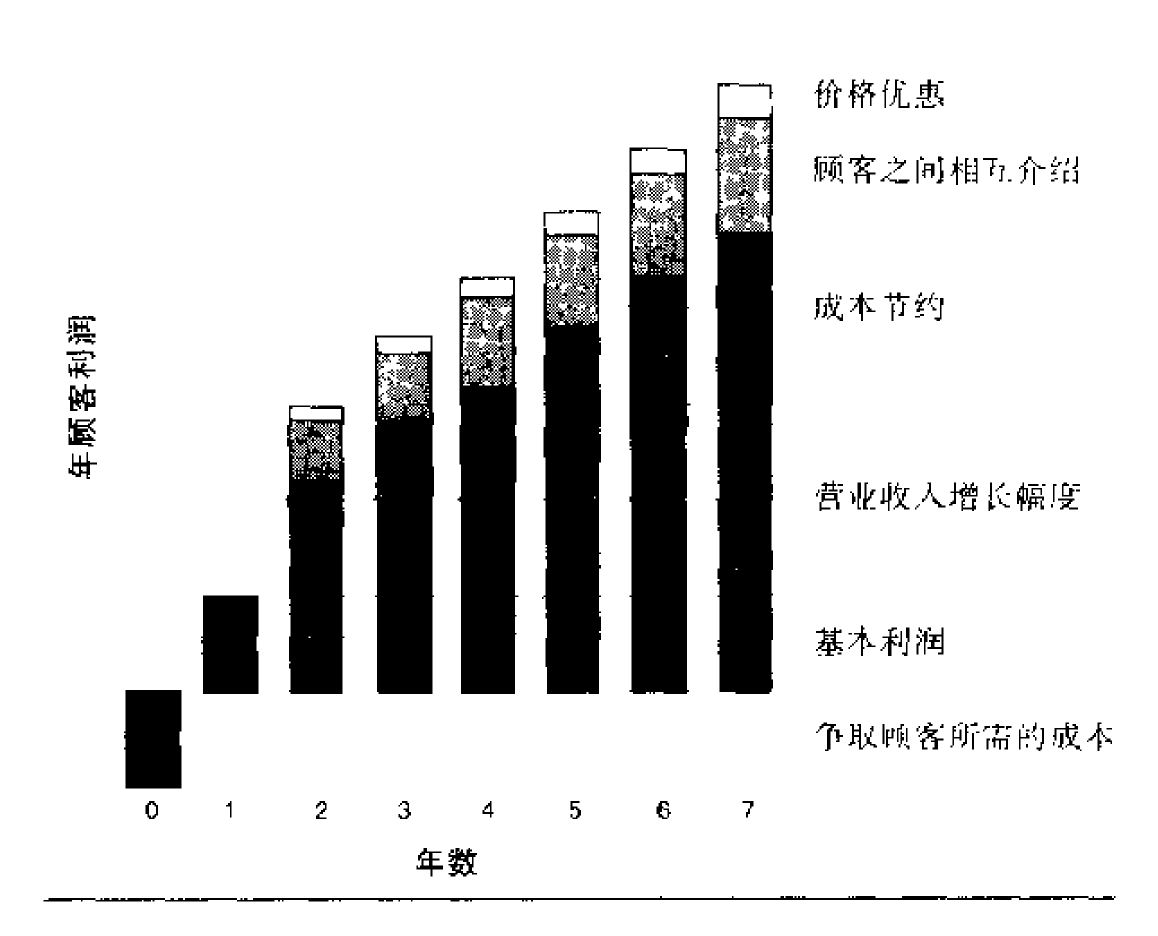


图2-3 忠诚的顾客何以会带来更多的利润?

我们首先碰到的顾客生命周期问题是在保险代理行业。几家大型保险公司聘请了我们，要求找出它们之间出现巨大的盈利差距的根本原因。在保险代理这个行业里，竞争对手之间的价格差别相互不大，经纪人的报酬是根据全部保险金额确定的一个基本佣金比例，通常为保单的10%。然而在我们调查涉及的公司中，相互之间的利润率差别极大，例如约翰逊和希金斯(Johnson & Higgins)公司为35%，而弗兰克·霍尔(Frank B. Hall)公司则是分文未赚。

开始时我们分析了相对市场份额和市场细分，发现这类传统的利润原动力解释不了上述差别。后来考虑到，既然佣金比例

大家都一样，那么利润较高的公司花在每笔生意上的成本必然少得多，因此我们把注意力放到了成本上面。保险代理业的主要成本便是工资，但我们发现利润较高的公司似乎照旧支付着最高的工资。其中的道理简直讲不通。

最初探询的许多线索均劳而无功。后来我们有位咨询员约见了一些顾客，想找出他们更换保险代理人的具体原因是什么。给他的任务是至少就每个经纪公司询问25个已然流失的顾客，可是调查结果让他颇感纳罕：盈利最大的经纪公司几乎没有客户流失的现象。例如约翰逊和希金斯公司，给其顾客打了100个电话，却只有三个人表示不再由该公司代理了。按照这个比率推算，他得再打733个电话才能完成任务。果然，他又打了100个电话，仍旧只找到三个叛逃分子。于是，这位咨询员陷入了深思。

显而易见，约翰逊和希金斯公司的顾客保持率这么高，叫谁来找也不会轻松的。这个顾客保持率很有可能就是我们一直在寻找的特殊优势，即能够解释该公司何以利润较高的特别之处。于是，我们的咨询小组便注意上了这个保持率，着手对它可能带来的经济效益进行量化分析。我们仔细考察了投保时付款的佣金问题，研究了推销及发展新保户的整个过程，比较了新老顾客所需的管理费用，认真分析了经纪人的成本结构，对新顾客进行了面谈，同时重新考虑了以前的面谈记录。我们试图找出顾客停留时间与现金流之间的每一个重要的关联。最后我们得以看到了上述代理公司接纳新客户的流程，设计了该行业的顾客生命周期和利润模式，并就此绘出了流程图表。据我所知，以前还从来没人这么做过。各公司在赢利方面从前令人困惑的差别，大部分都可以用我们的模式得到解释。

此后的五年间，我们分析了几十家企业的顾客生命周期与营利规律，涉及许多个行业。我们有个案例小组在欧洲某国接受

了一项任务，一家洗衣服务公司想要发起一个以服务质量为主题的促销活动，目的在于争取更大的顾客保持率，任务便是帮它确定应当投资多少还能确保赢利。经过调查我们发现了不少问题，其中尤其突出的是在成本和效益之间有着巨大的矛盾。有的送货路线服务的多为长期的稳定客户，有的路线则收不抵支，服务的对象多是临时客户或新客户。我们还发现，如果客户稳定，送货员就可以走近路，从而节省不少费用。

在美国的中西部，一个案例小组替一家供销行调查顾客生命周期及利润模式，发现新顾客不仅买得比老顾客少，其定单的处理时间长一倍，购买的物品中杂七杂八的比例也比老主顾多得多（因而包装、储运成本高，利润率较低），而且造成更多的提货问题和货款难收现象。

在美国的东海岸某地，我们有几位顾问受雇于一家住宅建筑商，试图弄明白的问题是：潜在的购房人中到头来实际买了房子的比例，为什么在不同地区的销售处会有那么大的差别？他们了解到，最后的成交量取决于人们的相互介绍。故此可以说，间接地取决于顾客的满意程度。虽说同一个人从同一个房屋建筑商购买第二套房子的情况十分罕见，但感到满意的顾客的确会向亲朋好友们推荐这位建筑商。这样，相互介绍而来的潜在购房人，其实际买房的比例便远远高于不期而至的顾客。不同的地区之间，正是因为这不同的口碑介绍率，有些销售处的效率，也就是效益才会比别的地区好许多。那么如何解释各家之间口头介绍率上的差别呢？我以为在很大的程度上取决于购房人迁入新居后的头三个月，取决于销售人员和调解人员对买房人的意见是否反应敏捷，解决是否利落。

在汽车销售业务中，买主之间的口口相传也是企业利润增加和增长加速的关键性动力。因此我们把顾客中的相互介绍效应纳入了我们的顾客生命周期分析之中，以期有助于解释同一

家全国性大企业的不同零售店在利润和增长速度方面的差异和变化。西北相互保险公司(Northwestern Mutual)是人寿保险业中的一家忠诚领先企业。我们发现该公司对其业务员的培训,就是要教会他们透过顾客的口碑相传来进行推销。在我们调查的顾客中,该公司运用这种销售方式的成功率平均为10%;相比之下,未经介绍而实现的销售成功率则太低了,他们觉得在效益上很不划算。

随着各个咨询小组对上述不同的经济效益情况的一再发现,我们逐渐完善了图2-3中表现的模型,并且把它作为一个检查尺度,用以指导各个小组对多种行业顾客生命周期经济学的研究。开始的时候,这些研究要花半年到九个月,有时还会长一些。随着经验的积累和运用的熟练,时间现已缩短了一半以上。我们发现,没有包治一切问题的单一模式。无论是哪个行业,分析者都必须创建全新的数据库,创造性地利用现有的资料,才能准确地反映出顾客生命周期经济学的全面情况,才能做出严谨的成本核算和定价分析,才不至于耽误数额巨大的投资计划。迄今为止,具备现成的必需资料的企业为数不多,必不可少的分析系统更是寥寥无几。无论数据收集还是系统开发,全都要价不菲。因此,假如没有一种手段来对忠诚的经济价值进行量化分析,企业免不了要把出钱进行忠诚分析放在一边:"不错不错,可是用不着"。

下面依次探讨一下图2-3中的各个构成因素。

争取顾客所需的成本

为了把新顾客请进门来,几乎每个企业都得先行投入资金。这些成本的大部分都是一望可知的:针对新顾客展开的广告宣传,向新顾客推销所需的佣金,销售人员的管理费用,等等。举个具体的例子来说,前面所提的信用卡公司的第一笔大的开支

即是直邮广告的费用。由于回复率仅有2%至3%，因此为了得到1 000个申请人，公司需要寄出3万至5万份宣传品。加上信用评估、信用卡发行、在银行的数据处理系统中开立新账户等费用，为每个新顾客的开支就在50到100美元之间。

这方面的费用并不都那么一目了然。在广告和咨询等行业里，资深经理亲自制定销售建议，因此他们的时间便是获取顾客的投资之一。请潜在的客户吃饭也是一种投资，不管被请客的人到头来是否签字入伙。在零售行业里，获取顾客的成本还包括降价吸引新顾客的费用，以及设立新的分店的费用（包括该分店做到保本经营之前的亏损）等。

无论什么行业，只有把所有为获得顾客而支付的（隐蔽的、不言而喻的）费用都算进去，才能得出争取新业务的真正前期成本数额。在我们这些年来咨询过的大多数公司那里，这笔费用均比企业主管阶层预想的高。

基本利润

顾客之所以称为顾客，在于他们购买产品或者服务。除少数情况以外，顾客支付的价格要高于公司的成本。其差额就是基本利润，不受时间、忠诚、效率或任何其他因素的影响。显而易见，留住顾客的时间越长，赢取这个基本利润的时间也越长，你为获得该顾客的投资自然就更物有所值。

按顾客数量计算的人均营业收入增长幅度

留住顾客有一大优势，即在大多数行业里，顾客的消费量会随时间而增加。例如在零售业中，时间一长，顾客便对店中的全部商品系列逐渐地越来越熟悉。老来买衬衣的人，到后来注意到你这里还卖皮鞋之类。再如汽车行业里，顾客头一次光顾时，可能只是为了校正一下方向盘或者添加一点机油。如果他喜欢你

这儿的服务和价值，那么他极有可能还来购买较为贵重一些的物品或服务，例如轮胎和发动机调节等等。在汽车服务业中，按顾客人均计算的营业收入，第五年比头一年通常增长两倍。

在个人保险业里，长期客户的人均保费每年增长 8%，一般情况下，家庭财富的增长是保费逐渐增加的部分原因。崭新的凌志车保险费当然会比一辆旧丰田的保费要高。给小洋楼加盖车库，或者另外置一所度假别墅之类，住房保费自然得上涨。上述 8% 的年平均增长率中，还有一部分来自长期保户各项保险项目险费的累积，也就是说同一个长期代理人或公司，到头来统筹管理着顾客的汽车、房屋和人寿等所有险种。例如在西北相互保险公司，新业务中的 55% 来自已有的保户。

有些行业并不指望老客户来增加收入。例如除雪服务公司就注意到，即便是最为忠诚的顾客也没添建车道的。洗衣业的顾客，甭管到你店里洗衣多长时间了，换洗衣物的速度总变不到哪里去。移动电话公司的顾客生命周期模式则又有不同，来自新客户的收入在第一个月里直线飙升，接着新鲜劲儿过去、电话账单寄到之后，新开机户数便又急剧下降。不过从长远来看，顾客在购买新车后往往会加装车载电话。因此总的模式是起点特高，尔后急遽下跌，再往后又会缓慢回升，最终的收入增长还是来自于忠诚的顾客。

关于顾客人均的营业收入增长效应，有一点应当注意：理解它轻而易举，但若衡量起来恐怕很困难。为了获得准确的情况，你得分门别类地掌握来自各种顾客的年度收入数据。目前而言，有条件这么做的公司没有几个。它们通常仅仅是把现有的顾客基数按时间阶段分成几组，然后再测算出当年来自每个组的收入情况。其结果只是一长溜逐渐增高的粗线，每条粗线代表一组顾客给公司带来的收入数，但它反映不出真实的情形。统计学家对此方法有个说法，叫做“依据横截面数据去估测时间序列”，同

时告诫人们提防着点儿。

虽说这个柱形图似乎隐含着它所代表的顾客组的收入增长模式，可是问题在于每条粗线代表的顾客组跟其他组不一样，一不留神，这一区别就有可能从三个方面带来误导。首先，不同的顾客组往往各有特点，例如年龄、人口分布、吸引他们的促销方式等等。其次，组里顾客的年龄越大，该组的规模就越小。这一事实具有极大的欺骗性：你为今后制定了每千名新顾客增加收入若干的计划，可是偏偏忘了十年之后这些人大多早已不在人世了。

第三，无论哪个组，流失的顾客总归不同于留下的。例如，如果你以为购买较少的顾客恰好也是不太忠诚的，那么依据"快照理论"（译注：只以长期客户为计算依据，参见第一章第二节），你便会就收入增长趋势做出过于乐观的预测，从而误入歧途。倘若经理人试图依据客户保持率"较高"来做销售预测，那么每一个争取回来的流失顾客都会拖后腿，影响到按顾客人均计算的营业收入增长平均数。

仅仅将顾客停留时间与年购买额挂钩，并以此隐含的增长模式来套具体的企业是远远不够的。预测之前，不仅应当分析忠诚顾客的行为模式，还应分析流失顾客的行为模式。不同的行为模式自然体现出不同的增长趋势。如你采用的是顾客的横截面数据，那么上述告诫同样适用于所有其他的经济构成成分，因为它们全都影响着顾客生命周期利润。

有关根据顾客生命周期确定收入增长趋势方面，也许更为重要的建议是：不仅对它做出预测，更要给予管理。例如有个著名的信用卡公司，它发现可以让自己的忠诚顾客周期加速运转，从而增加由忠诚带来的利润。该公司运用积分奖励和优惠价格，鼓励持卡人多用卡、勤用卡，结果发现绝大多数顾客开户后不消几年就在给公司赢利了。不少银行也发现，如将新开户自动登记

为支票、储蓄、投资和信用卡账户一卡通，顾客余额的增长竟然一举突破了历史纪录。

营业成本

顾客逐渐熟悉一个企业后，就会学着充分利用它。他们不会因为要求企业提供它原本并不提供的服务而浪费时间。在逐渐熟悉了公司的各种产品之后，顾客便不再过多地依靠公司雇员来了解情况、获得咨询了。在有些行业里，这类成本效益是非常明显的。例如在财务计划业务中，策划员们为一位交往五年的顾客花费的时间，往往是为一个新客户的5倍。这么多的时间大多用来了解每个新顾客的资产状况、缴税情况、收入一览表、以及避险意愿等。与此同时，客户也在学着与策划员以及公司进行交流。客户与策划员相互协作，交流日久，必能产生巨大的生产力优势，从而直接导致劳动成本下降。

这一简单模式中的成本优势是显而易见的；与此同时，假如雇员方面发生变化，其代价也将非同小可。一旦策划员辞职，另外一个雇员就得重新了解有关这个客户的所有情况。因此对于降低成本而言，顾客忠诚的力量其大无比，同时雇员的忠诚也一样举足轻重。

再如在汽车修理行业里，保持老客户关系的优势，一是了解顾客，二是熟悉顾客的汽车及其以往的修理情况。倘若哪儿老出问题，还应该知道都已试过了哪些解决办法。老客户服务起来更为廉价，因为他们往往事先打电话预约，而且在时间安排上也比较灵活。而新顾客则不同，他会径直从马路上开进来，不是午饭时间就是行车高峰时期，也就是你修车行里最忙的时候。充分利用车间里的车位是经营汽车修理站有钱可赚的一大关键，如果是好说好商量的老客户，做到这个一点儿也不费力气。

在有些行业里，由于雇员把生产力的增长部分攥在自己的

手心，所以并不能转换为成本上的降低。电话修理工人在其从业之初拼命苦干才能完成任务指标，但随着经验的丰富，可以在六个小时里做完过去要八个小时才能干完的事。由此增加的优异生产力如果不能给工人们带来些许好处，那么他们就会喝咖啡、吃午饭、上街闲逛，把省下的两个小时打发掉。

而对保险代理、股票经纪以及其他拿佣金的人来说，相应的物质奖励则是有目共睹的。即便如此，再过5年或许10年，生产力的这种增长也就逐渐消磨掉了，因为届时人们更愿意把额外的收入交换为可以自由支配的时间。不过即使如此，对公司来说还是合算的：经验丰富的代理人拉来的保单鲜有不赚钱的，业务熟练的经纪人也极少给部门经理找麻烦。

在大多数行业中，忠诚关系表现在成本上的好处，经常地直接反映在长期顾客和长期雇员之间的相互交往及相互学习上。重购顾客往往对自己得到的价值称心如意，而他们的满意又是公司雇员感到自豪、勤于业绩的动力源之一。敬业勤勉的雇员留在公司的时间更会长一些，从而对其顾客又了解得多一些，这样他们就能提供更好的服务，让顾客感觉更为满意，反过来进一步改善了双方的关系，同时公司的效益自会更上一层楼。这种人际忠诚或曰人的因素是很有力度的，相比之下，品牌忠诚就显得力有不逮了。顾客可以逐渐了解一个品牌，但品牌毕竟永无可能主动结交顾客。所以，与工作服或名片上的公司徽章相比，顾客的忠诚更多地表现在与雇员的个人关系上。另外，万一出点儿什么问题，顾客往往会给认识的雇员予以改正的机会，这也同样有利于顾客保持率和生产力的提高。

可是，虽说基于忠诚的成本优势顺理成章、说服力强，但它无法以量化形式表现出来。为了衡量忠诚带来的种种好处，你得找出可与长期客户直接相关的生产力以及费用数据才行。让我们通过一些例证来加以说明。一家软件公司的经理们注意到，打

给顾客服务中心的电话大多来自新顾客，于是开始按照顾客年限来分别记录电话次数。他们发现在所有的电话中，新顾客打来的占到了三分之二，便把该中心的费用的三分之二划拨到了新顾客的账上。过去的做法，是将全中心的所有费用都按来自顾客的收入比例进行分摊，这样大部分的负担就算到了老客户的账上，因为老客户人数多、购买的产品和服务也多。由此一来，公司管理阶层便无法真正了解钱都花在了谁的身上。

经理们经过深入了解，发现有些较老的顾客打的电话要比别的老客户多。再作进一步调查之后，发现那些天天都用这套软件的客户极少需要帮助，相反有些业余爱好者等人，却因不常使用软件而每每忘记具体的操作步骤，于是才打电话求救。公司在了解到这种情况后，进一步理解了顾客周期经济学，转而把产品开发放到了经常客户上，因为向他们提供服务和技术支持的成本要低得多。

再如一家邮购公司，它就数百件新顾客的定单的处理时间和成本作了记录，并与相同数量的成熟顾客的定单进行了比较。经理主管人员吃惊地发现，处理两年以下之顾客的定单，所花时间要比老客户的多一倍，两者之间共有三大区别。首先，仓库里都有什么货新顾客一无所知，因此盲目订购的时候更多。其次，对新客户的信用调查及其造成的损失，往往使得一般性费用高涨。第三，新顾客更有可能在一天中最忙的时候订货，因而整个体系压力甚重，出错率也很高。

体现在经营成本上的顾客忠诚，在零售业和分销业表现最为突出。一个顾客时时变化不定的商店，比起顾客常年不变的商店来，就需要准备种类更为繁多的存货。前者必须猜测陌生的顾客会喜欢什么样的式样、颜色、尺码等等，而后者对其顾客了如指掌，知道他们的需求、爱好，甚至腰围尺寸。顾客稳定有利于协调存货的管理，减少削价处理货的囤积，还可简化存货预测等工

作。甚至在制造业中，不管中间隔了几重批发商和零售商，不管距离最终顾客有多远，只要顾客稳定，都可减少新产品开发、开工量预测、产品结构和供给的不确定性，从而降低经营成本

顾客之间口碑相传

长期的客户关系还有第三个好处，那就是如果顾客满意，他们便会向别人推荐。例如凌志汽车公司获得的新客户中，通过顾客相互介绍就比别的途径多得多。优秀的保险代理人也是这样接触到了绝大部分的新客户。（真正优秀的代理人甚至不厌其烦，跟客户打听是谁向他介绍的，尔后试图发现自己当初是怎么做的，总结经验，并在日后一再应用。）顾客之间的相互推荐也是私房建筑业中的一大新客户来源，优秀的建筑商已经学会了如何推本溯源，探究客户为其宣传的具体原因。

比较而言，在有些行业里顾客的口口相荐不太重要，尤其是顾客无需花费、毋庸承担风险即可品尝或试用的行业里。例如在信用卡行业，有关其顾客生命周期的经济模型中就可忽略掉这一条。而在汽车等别的行业中，获取新客户的主要途径就是顾客推荐，因而有必要准确绘出它们的顾客周期图表，并追踪口信的来历。一个简单的办法是对一组新顾客进行抽样调查，收集推荐你公司的老主顾的姓名，然后通过走访或打电话查一查这些人成为你公司的顾客有多长时间了。

值得注意的最后一点：根据别人推荐而找上门来的顾客，往往在其质量上更胜一筹。也就是说，与那些冲着诱人广告、高声叫卖或价格减让而来的顾客相比，他对公司更为有利可图，照顾公司的时间也更为长久些。有家保险公司在黄页电话号码簿上登了广告，招来了不少顾客。公司对这类顾客进行了追踪，发现他们续保率特低，赢利可能性极小，因此公司高层要求广告代理把这些广告撤下来。另一方面，根据别人推荐而来的顾客，目的

就更为明确。对一家企业的优点和缺点，老顾客比广告代理商或拿佣金的售货员更清楚。另外，由于物以类聚、人以群分的缘故，老顾客介绍而来的新顾客更有可能发现同一公司的产品或服务正对心思。许多公司在业务有了可观的增长之后，往往不假思索地归功于性感的广告、绝妙的营销宣传或手段老辣的推销员，但是顾客之间的口头相传也是功不可没的。

Intuit公司专搞微机软件，其主要产品名为Quicken，可在个人计算机上开立支票、记录财务往来。据《公司》杂志报道，"Quicken也许是有史以来最为成功的个人财务管理软件，估计占有60%的市场份额。"[1]Intuit公司的竞争对手都是大企业，各自雇佣着成千上万的销售代理，而该公司的销售队伍总共只有两个人。尽管如此，它通过遍布全国各地的零售商，还是在一年之内卖出了100多万份。他们是怎么做到的呢？公司创建者、现任首席执行官斯考特·库克(Scott Cook)解释说："实际上，我们的售货员多得数不清。这就是我们的顾客。如你未能让现有的顾客感到满意，那你压根儿就不配得到新顾客。"[2]

价格优惠

在大多数行业里，老顾客支付的价格实际上要比新客户的高。有的时候这是因为试销的折扣价只对新客户有效。零售商、杂志出版社、草坪服务商、定做衬衫制造商等在推出新产品时无不运用这种优惠价格。老顾客常常因此愤愤不平，他们觉得自己才有资格享受优惠待遇。然而顾客自主选择价格更为常见。例如一家银行经常推出定期存款优惠利息，却发现大多长期客户很少利用。再如有家零售商向全体顾客发放一种优惠券，同样发现成熟的顾客反不像新顾客那么爱用。零售业中所谓的"亏本出售"，依据的一种概率理论是：来买便宜货的顾客必定会捎带购买利润率较高的其他商品。但是有关研究表明，在一位老客户的

购物篮里,降价处理品仅占很小的一部分。

老顾客既熟悉公司的办事程序,也了解它的所有系列产品,因而可从这一买卖关系中获得较高的价值。也正因此他不像新客户那么在乎某一具体商品的较低价格。遗憾的是,几乎没有哪种会计制度能够提供出为评估这个优惠价格效应所需的信息。有些公司装备了根据顾客购买情况来测算赢利的系统,但即便是它们也往往注意不到其全部意义,因为大多数这类系统仅仅是把当初为测算产品系列赢利率而收集的信息加以重新整合而已。也就是说,它们先按产品分类将利润一一相加,然后根据具体产品的销售情况计算出某个或某一类顾客带给公司的利润。这样就把优惠券与其他价格减让混为一谈,将所有顾客等同看待,而不考虑每个顾客实际的付出。于是,企业便会过高估计交易的数量,同时低估了顾客关系的质量。

这种带缺陷的计算方法使用起来还有另外一大缺点,即如何确定超值价值的分配问题。长期顾客带来了优异的价值,那么以额外服务及优惠价格的形式予以返还时应当如何计算呢?如今有许多企业对其最好的顾客偏偏收费过多,原因即在于它们没有意识到这些顾客为其生成的实际利润率有多大。

统筹考虑

只有自行收集数据并对所有这些——争取顾客所需的成本、基本利润、营业收入增长、经营成本、顾客间的口碑相传以及价格优惠——等因素进行分析,才能准确把握顾客的生命周期利润模式。不过,工作上如何利用这一分析结果呢?顾客周期的利润模式的用处不亚于依据它而做出的决策,但尚有几个重要问题需要先行回答。例如按当日牌价,一个新顾客到底值多少钱?顾客忠诚上究竟值得进行多大的投资?

准确地回答上述问题比你想象的要稍微复杂一些，我们还是一步一步地来吧。首先，为了找出新顾客的价值几何，你需要知道顾客数年之间一般而言会生成的年利润模式（或现金流模式，假如两者相差较大的话）是什么。你还需要知道他们有可能与你公司相从多少年。

图 2－4 表明了一家普通的信用卡公司，根据上述的争取顾客所需的成本、基本利润、营业收入增长、经营成本、顾客间的口碑相传，以及价格优惠等因素，而绘制出的顾客生命周期利润模式。显而易见，顾客保留或使用这张信用卡的时间越长，他对公司的价值就越大。如果顾客停留满两年，即可创造 26 美元的利润（第一年给公司带来 40 美元的利润，第二年 66 美元，两数相加并与获得顾客所需的成本 80 美元抵销，净得 26 美元）。如果顾客停留五年，则累积可为公司创造 264（－80＋40＋66＋72＋79＋87）美元的净利。照此算来，10 年后公司可赚 760 美元，20 年能得 2 104 美元。

上述各个顾客生命周期的不同利润总额是非常巨大的，但又并不总是可比的。例如，给谁 760 美元让他为你当 10 年的顾客是行不通的，因为这笔利润流的大部分产生于未来，而未来的现金不如今天的现金那么值钱。为了算出未来收益在今天的价值，你得打进好多贴水才行。如果采用比较通行的 15% 贴现率，那么 10 年内积累的 760 美元可以折合今天的 304 美元。（以上例为证，假定每年的利润于 12 月 31 日兑现，那么拿 1.15 去除 40 美元即可得出头一年利润的现价值，拿 66 美元除以 1.15 的平方即 1.3225 就能算出第二年利润的现有价值，依此类推。）如果每年 15% 的赢利率令你满意，你可以出钱请个人给你当上 10 年的顾客，只要不超过 304 美元就行。

在了解了如何基于预期寿命（即预计的顾客购买你公司产品或服务的时间长度）来计算顾客的价值之后，下一个顺理成章

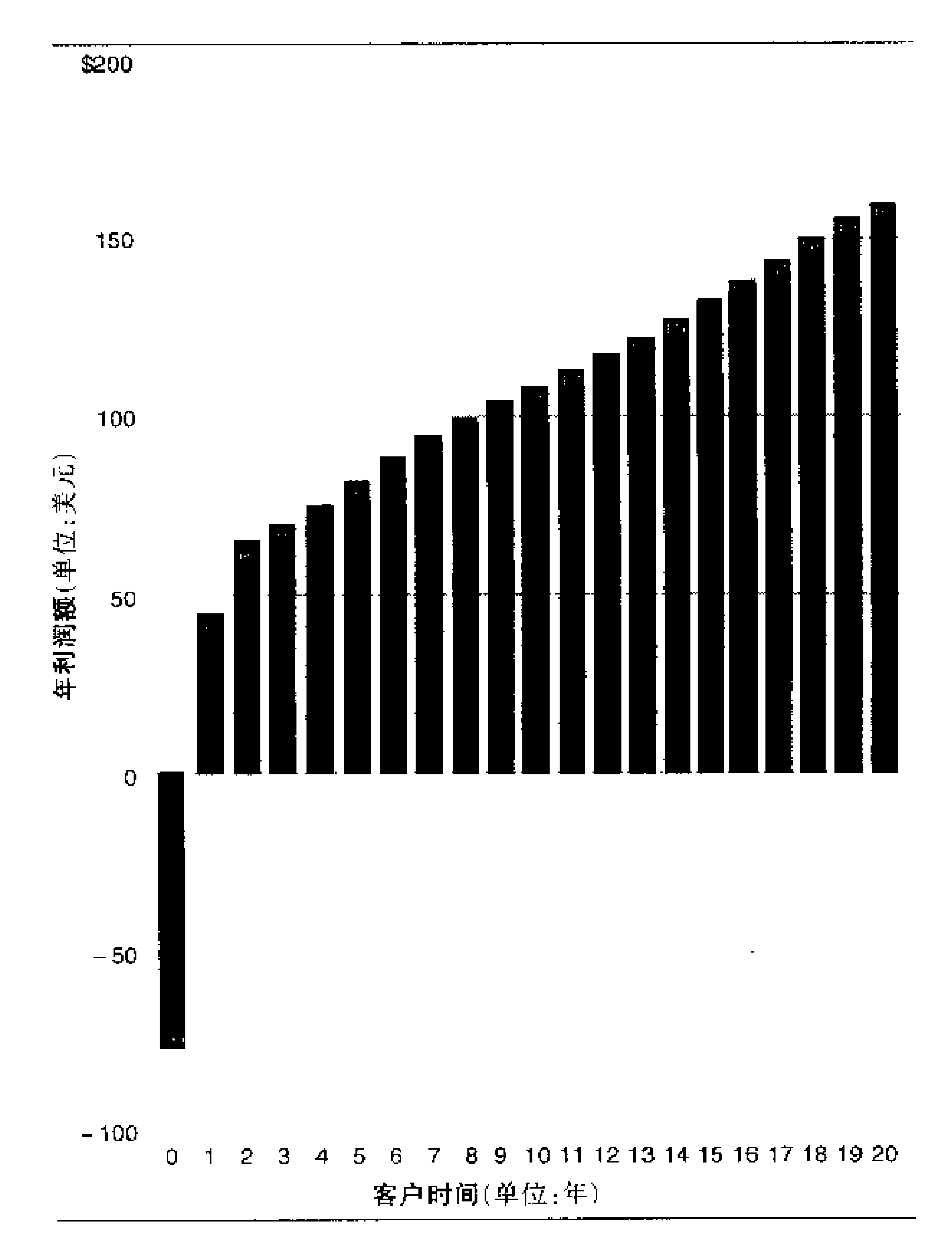


图2-4 信用卡行业的顾客生命周期利润模式

的问题就是：在你的公司里，一个新顾客的预期生命周期是多长时间呢？准确地解答这一问题的惟一途径，便是分别按照年龄、了解公司的消息来源、职业、共同特点或其他 10 多种标准来推算客户保持率。人寿保险等一些行业拥有测算所有上述数据的设备，其他大多数公司就只能是估计个大概数了。

推算顾客保持率平均数的最为简单的办法，便是算出整体流失率后把分子分母颠倒位置。首先，数一下一定时间阶段内流失的顾客数，然后将此数换算成全年流失量并作为分子，再把最初的顾客总数写作分母。假如你在三个月的时间内经手了 1 000 名顾客，其中 50 名流失。换算成年流失量即是每年流失 200 人，占当初 1 000 人的 1/5。第二步就是把 1/5 颠倒成 5/1，也就是说你的顾客平均保持率为 5 年。（若用百分比来表示顾客流失 1/5，是指流失率为 20%，亦即是说保留率为 80%。）

图 2-5 表明了年保持率与顾客平均生命周期之间的关系，说明保持率上的小额增长即可在平均周期上体现出可观的变化，尤其是在保持率高达 80% 以上时。例如 90% 的保持率意味着顾客周期平均为 10 年，而 95% 的保持率则意味着同一平均数增长一倍，可达 20 个年头。

以这种方法粗略地估计客户保持率既实用又简便。有了这么一张图，即可大概了解一家公司的经营情况，清晰地看出它的顾客生命周期与其客户保持率之间的关系。不过顾名思义，估计毕竟是估计，许多公司已经发现这种图表过于粗糙、不能用于利润核算工作中。

为了准确地量化来自顾客的现金流动，必须对上图表做一些重大的加工和修改。首先，上述方法假定流失率在顾客的整个周期中是一个常数，但实际上往往不是如此：在周期的前几年里，流失率要比整个生命周期的平均数高得多，而在后期又低得多。顾客周期的最初两年中，流失率高出平均数的一两倍并不罕

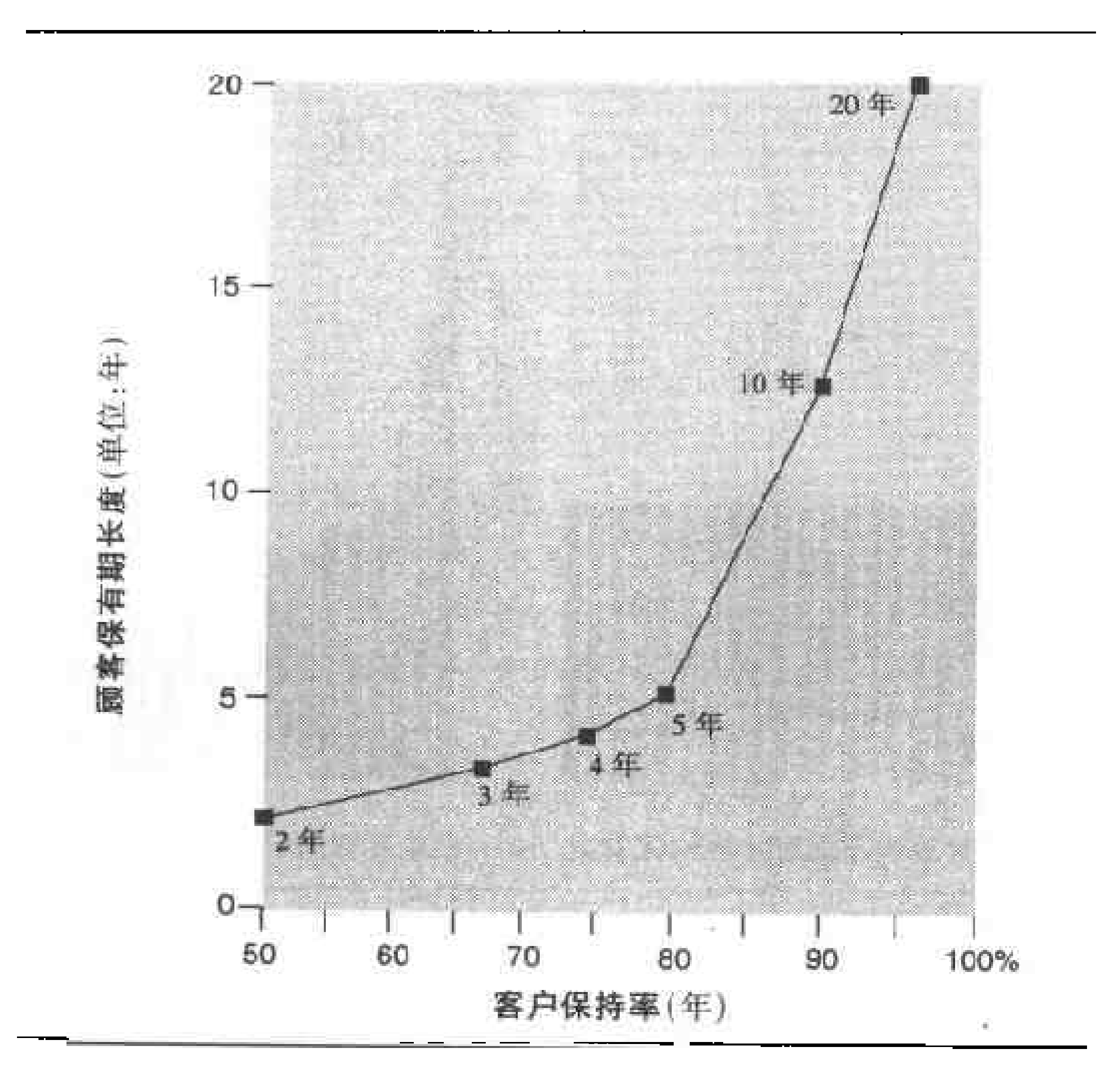


图2-5 客户保持率与顾客保有期长度之间的关系

见。图2-6显示了一家信用卡公司的实际流失模式,其中的加权平均流失率为10%。从中可以看出,正好以10%的速率流失的惟一顾客,是处于周期中第四个年头的顾客。

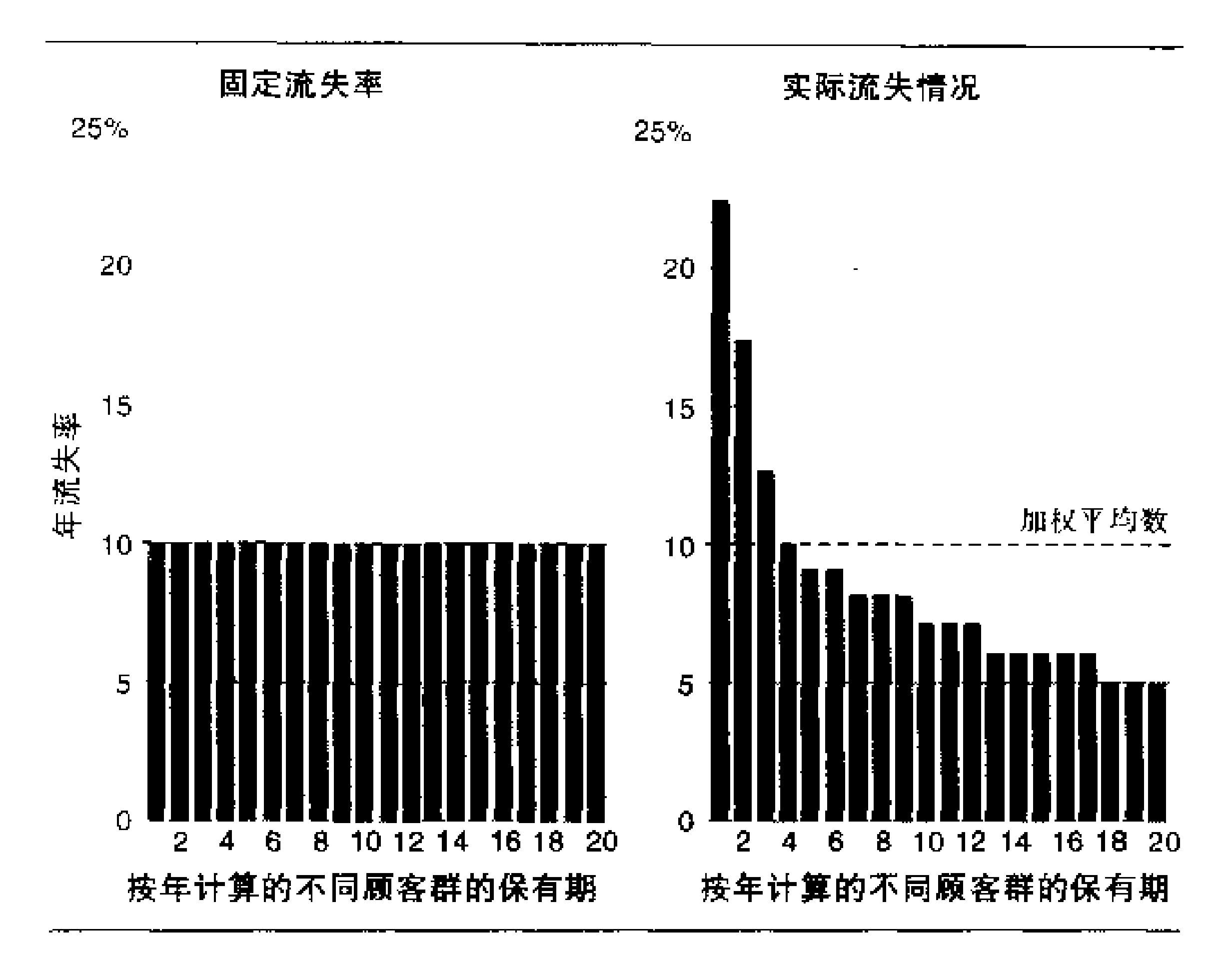


图2－6　实际流失率与固定流失率的比较

实际的流失率与稳定状态下假定的流失率常数之间是有区别的，图2－7便表明了这一差别。假定在同一批新顾客中有10万人，让我们看一看其中的半数人流失会用多长时间。从图中可以看出，按实际流失率计，这个顾客组在其生命周期的一半时为4.1年，而按假定的流失率常数计则是6.2年。如以这些数据来计算顾客的净现值，其差异将是十分巨大的。但若把图2－7中的实际流失率和流失常数用于测算图2－4的客户利润模式，就会发现以常数为基础的假定高估了顾客的实际价值，高估幅度竟达40%！正因采用平均数无法得到准确的计算结果，因此对每个不同的顾客组都必须使用实际流失率来计算。

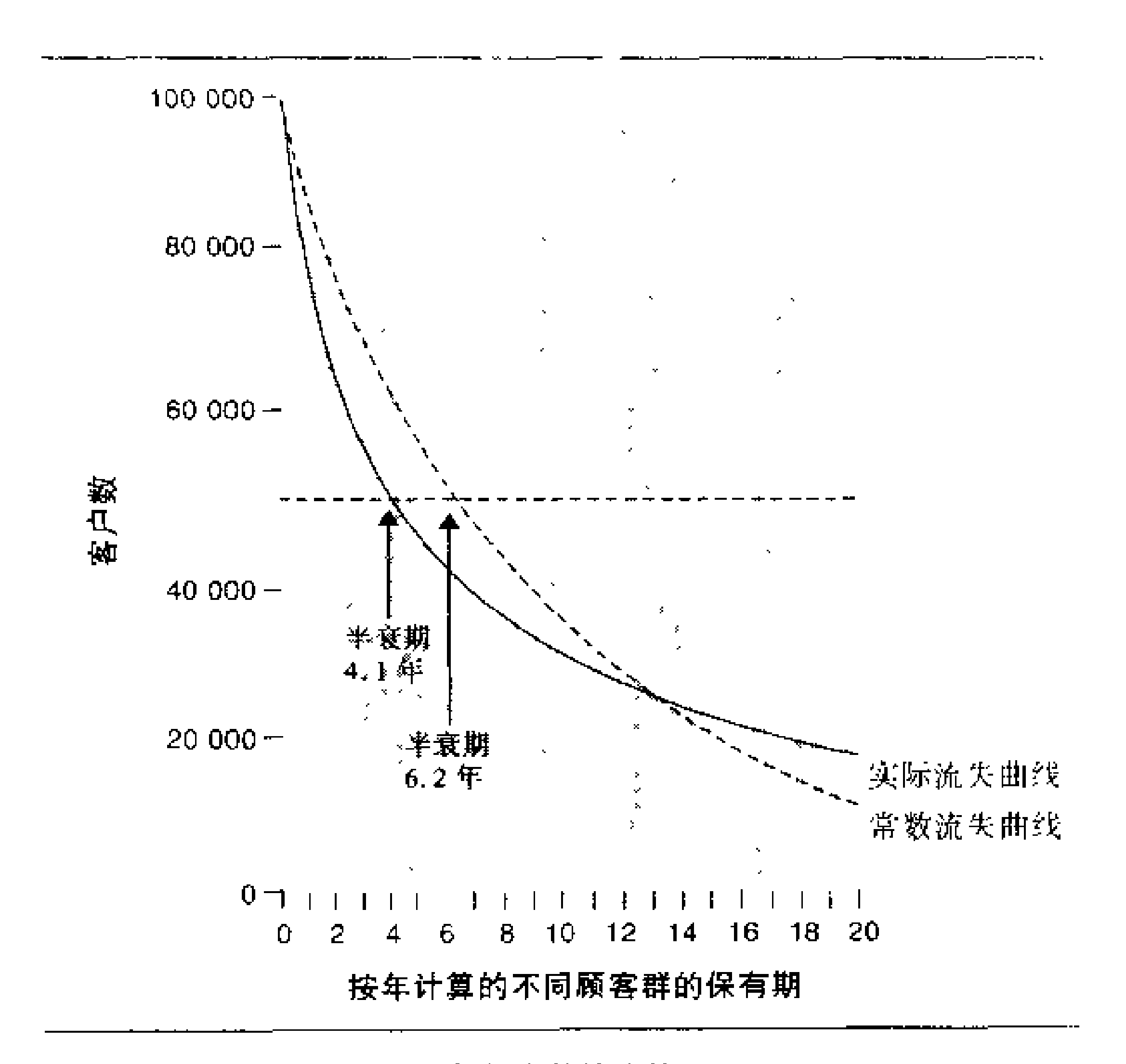


图2-7　累积流失数:实际数与常数的比较

为了计算一个顾客的真正价值，还必须考虑另外一个因素，实际上在前面的两段文字中已经涉及到了,这就是按年分类计算一定时间内所有的顾客，而不是静态地考虑单一的顾客个体,因为在现实世界中，一家企业每年接纳的顾客有一大批,其中有些很快就流失了,其他的人则会一待几十年。而企业向获取顾客的投资是针对其整体的,因此,为了计算普通顾客的现有价值,就必须研究一定时间内的整个顾客群体。

以图2-7为例，在零时间进入公司顾客账目的新顾客有

10万人。该信用卡公司已为每个顾客投资了80美元,也就是说总共投资了800万美元。到第一年年底，这个群体已经流失了22%，只剩下了78 000名顾客。头年的利润和800万美元投资的回收都将指望他们了。到第五个年头、即年赢利率开始令人振奋时,公司手上的顾客不足当初的一半。为了准确地计算某一顾客的现有价值,就必须估计出整个顾客组将能生成的现金流,尽管后者在随着时间的流逝而越来越小。然后,再拿整个顾客组——即10万名顾客去除。

让我们讲得再具体些。在本书的第60页,我们有点儿简单化地估算过，假定一个人连续充当一家信用卡公司的顾客达10年，那么他的净现值是304美元。假定该公司的客户保持率为90%(假定人均周期为10年的常数),则难保它不受诱惑而将这一数据用于决策之中。然而这么做很不准确、极不保险,因为在此之前早有许多顾客已然流失了。实际上,许多人流失时尚未弥补该公司为他们支付的80美元投资,而这笔亏损只好由留下的顾客来承担，不会一笔勾销的。具体到这个例子而言，根据图2-7的实际流失率和图2-4的利润模式做一精确计算，可以知道每个顾客的净现值是172美元。换句话说,我们原先的304美元竟然高估了76%之多!

这样的计算并非仅仅是理论上的。实际生活中,一家营销代理公司可能会向这家信用卡公司提出建议，帮它吸引更多的新顾客,每一位顾客收费200美元。倘若该信用卡公司以为每个顾客价值304美元而接受了上述建议，则势必亏损一大笔钱。因此，汽车销售商需要知道为了获得一个新顾客自己到底能出得起多少，人寿保险、通信公司、银行、办公设备制造商等也是一样。总而言之,企业需要知道一个顾客到底值多少钱,而其途径只有具体顾客种类的实际流失率。

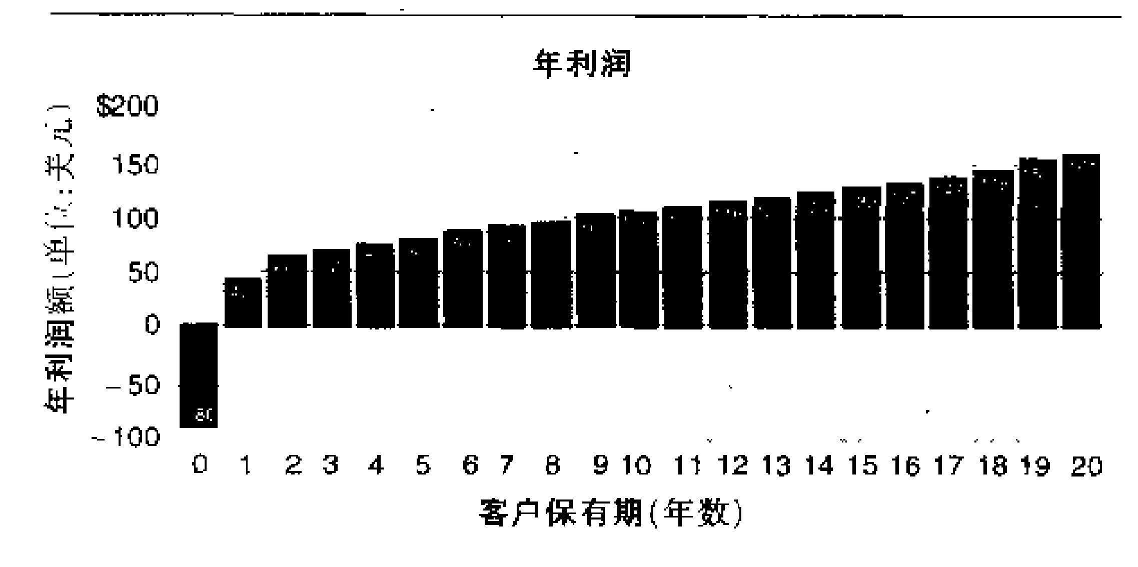
一旦准确把握了顾客的真正价值之后，你就可以算出提高

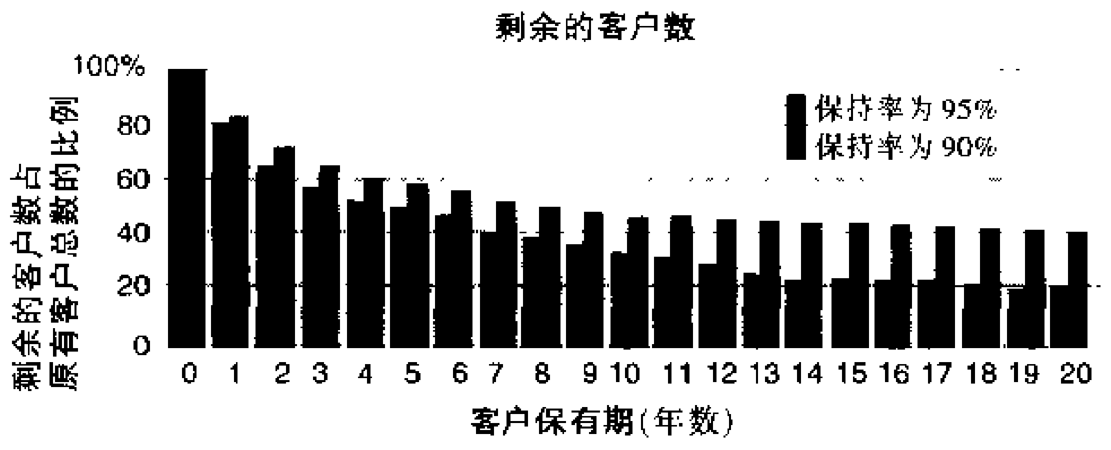
客户保持率是否值得、值多少。这是评估获取客户的投资是否合算以及衡量客户忠诚程度的惟一的实用方法。回过头去看一下图2－1即可发现，在信用卡行业里，客户保持率上5%的增长，可以使一个顾客的价值增加75%。我们是怎么得出这个数的呢?首先，调整一下图2－7中的累积流失率曲线，即加权平均数为5%，而不是10%（如图2－8的中间图示）。再将图2－4的利润模式（图2－8的上边图示）与所得的95%保持率综合考虑（图2－8的下部图示），便得出了每个新顾客的现有价值为300美元的结论。这比前面假定保持率为90%而得出的172美元提高了75%。

做出明智的决策

从我们的经验来看，许多公司一旦理解了留住顾客的潜在价值之后，往往又会闯进另外一个陷井。它们急于立竿见影，常常省略了对顾客现金流进行分析。它们认为，既然提高顾客保持率能够促进利润，既然它们已将这一命题作为事实而接受，那么纠缠于计算上的细节就等于虚掷光阴、浪费金钱。可以理解，但很不明智。现在省略了，将来麻烦更大。若把忠诚因素作为日常决策的核心，惟一的途径是严肃地对待忠诚效应，认真地加以测量，坚定地与赢利数额联系起来。为了减少公司内部各个部门之间的误解，为了在误解出现时让它充分暴露以利解决，最好的办法是让有关忠诚的各种数据深入人心，以便所有的人都能接受，并且把它作为做出投资决策、制定战略规划的基础。

以一家大型的保险公司为例。公司高层尽可能广泛地研究了忠诚经济学，又拿自家的顾客保持率与其竞争的对手进行了比较，于是引进了六项旨在提高客户滞留率的项目，包括提高服务质量、调整销售佣金比例、增设走访顾客小组等。但在执行中，





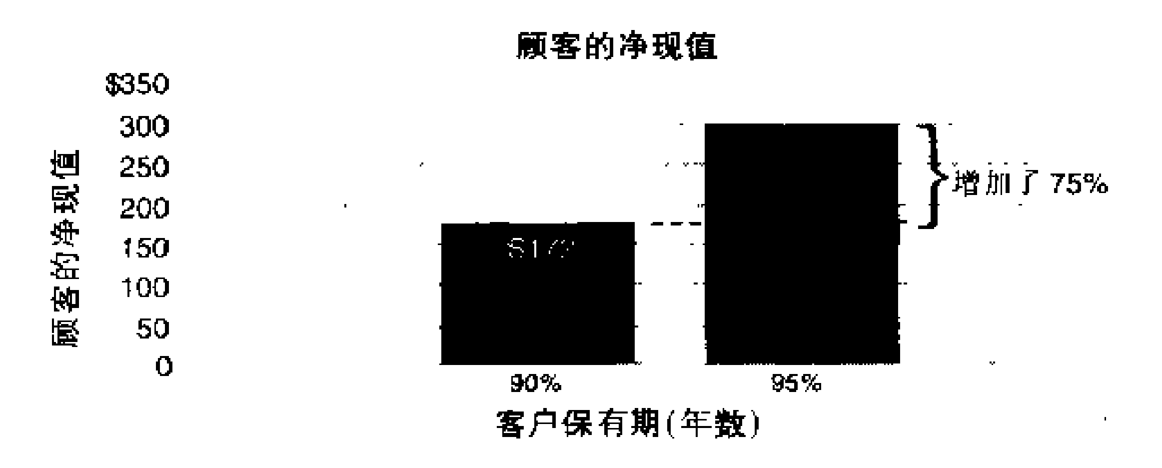


图2-8 顾客价值的计算方法

中层经理人员并不热心。高层人士作了进一步了解,发现问题的根源在于精算人员。大多数保险公司都有个很能拿一把的精算部。原来,会计科针对忠诚提高后的收益做了一个评估,但是精算部门不同意这个估计。精算师们认为,提高顾客保持率必然意味着会兜揽好多无利可图、风险颇高的顾客,而这类人公司理当设法甩掉才是。后来公司详细分析了这一说法、以前顾客的现金流记录,精算师们终于明白:流失的顾客也是极有吸引力的,至少要比一般性的新顾客强些。即便如此,仍有几位半信半疑,于是派人给他们详尽地解释了竞争对手的做法,说明了顾客保持率高,利润率必然也高。

公司掌握了顾客忠诚经济学之后,可就顾客忠诚的价值做出明智的、精确到几角几分的决策,有史以来头一回可以准确地知道何种投资有利于强化忠诚,达到它们赢利的目标。哪家企业未把顾客保留经济学作为主要工作来抓,也就是说有些部门还将信将疑,但别的部门压根儿就不信这一套,那么在关键的投资决策中,忠诚因素很难真正发挥作用。有些公司,即使听过那么一耳朵,但只要是没有经过批评的考验,那么利润压力一大,立马就会缩回到老路上去。那些认真推进顾客忠诚的公司,到头来总会发现必须购买相关的系统软件,以便测算顾客保持率及其经济效益,而且投资越早越好。

重新检讨账面赢利

到现在为止,我们一直是从投资和顾客净现值的角度展开论述的,但是若要忠诚经济学成为管理阶层可以信赖的工具,还有一步工作要做,即必须把这些数字转变为账面上的利润,因为现今绝大多数的决策是依据赢利情况来做出的。保险和直销行业以外的企业迄今为止很少采取这最后一步。举个具体的例子

有利于说明怎么做到这一点，也许还有助于说明为什么以前没人这么做。

让我们仍以那家信用卡公司为例，看看它的利润在十年中的变化情况。图 2－9 表明了两种情况：顾客保持率一为 95%，一为 90%。实际生活中的一家公司需要首先把现有顾客按时间分成组，问问顾客他们跟你公司做生意有多长时间了，虽说有点儿令人尴尬，但还是可以的。由此出发，可以在前面说过的长期赢利和流失率模式的基础上估计出未来的赢利情况。在图 2－9

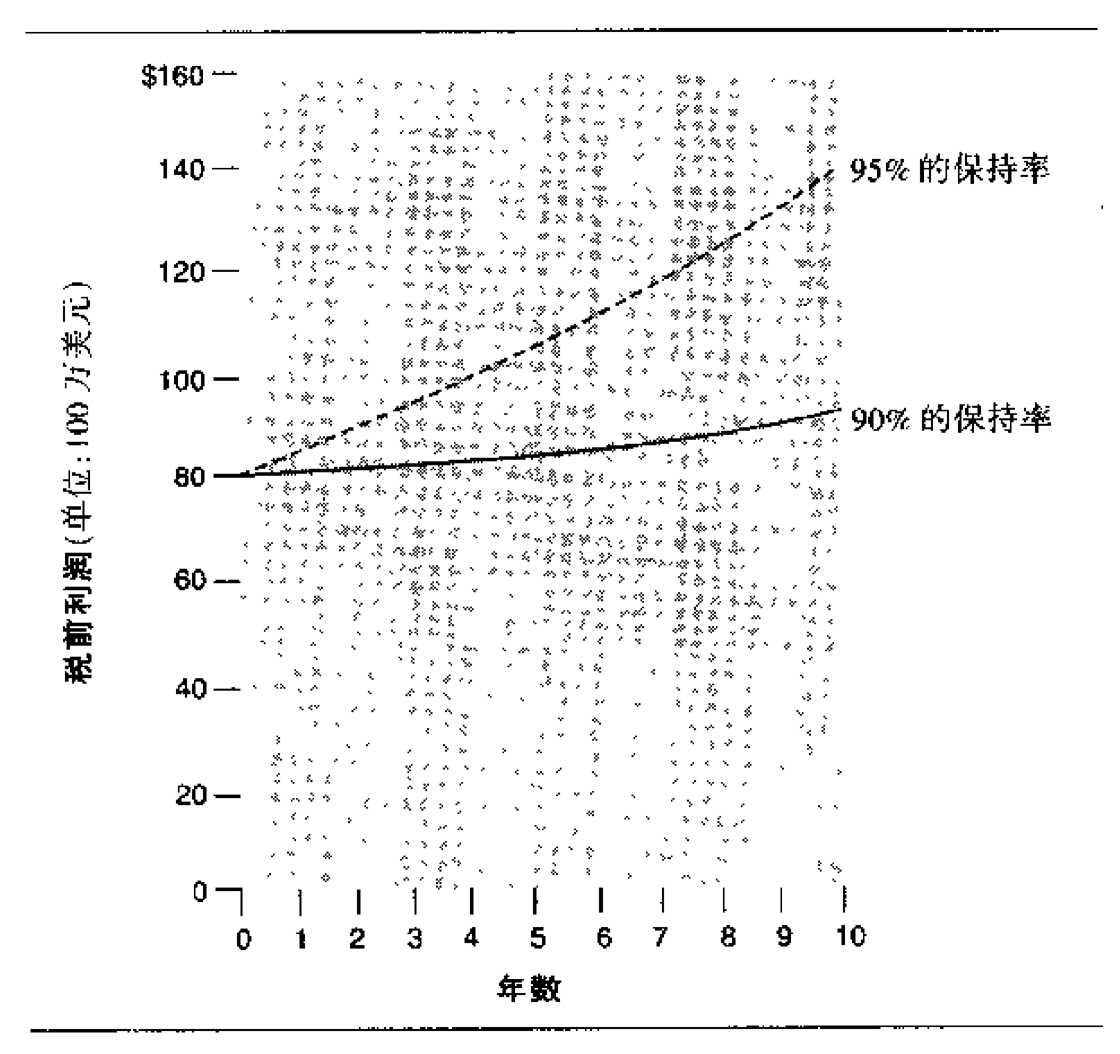


图 2－9　客户保持率分别为 90% 和 95% 时的利润增长额

中虚构的例子里，我们假定该公司的现有顾客总数是 100 万人，顾客流失率 90%，每年新增顾客 10 万人且速率匀称，同时其顾客利润率模式——如图 2－4 所示保持不变。这么假定的结果，该公司的顾客平均年限为 7 年，初始年度的赢利总额是 8 000 万美元。

如图 2－9 所示，当顾客保持率为 90% 时，赢利增长缓慢，到 10 年头上时达到了 9 600 万美元。可是当客户保持率为 95% 时，赢利的增长速度快了 50%，并在第 10 年年底时飙升到了 14 100 万美元。顾客的终极价值是指他们在其剩余年限中为公司创造的利润流，假如就此做些合理的假定，那么当客户保持率为 95% 时，其总价值的增长幅度还要大得多，即 75%。

上述数字令人过目难忘，但同时又既简单而直截了当。我们所说的客户追踪软件，其复杂程度与目前各公司使用的会计系统差不多，有一些企业，甚至于几个行业整体，早已安装了基于顾客忠诚经济学的会计软件系统。人寿保险公司用这个方法追踪顾客已经几十年了，L. L. Bean、Lands' End 等直销商也是如此。USAA 公司采用的客户追踪体系几近完美，其他公司也许可以将它作为样板。现在的问题是：为什么没有更多的公司设立这类体系。部分原因在于政府部门和投资者没有这种要求。企业主管人员得向股东汇报当前的赢利状况，但是没有人要求对忠诚经济学所依据的各种因素作一解释。

另外一个原因显然与时间有关系，也就是顾客忠诚体现在收益上所需要的时间。顾客忠诚产生的效益需要好几年才能显现，而经理的奖金则是每年一评定。可是假如我们真正理解了忠诚经济学，在企业的赢利方面照样能够产生威力巨大的短期效益。这一点我们将在第 10 章里细细讲述。不过总体上而言，为了长时间的持续改善需要采取严格的措施，需要持之以恒的学习，而逃避这么做的借口实在是太多了。假如你是认真的，是真希望

开发忠诚因素的长期效益，那你就必须摒弃种种借口，采取切实可行的措施。MBNA 公司和国家农场保险公司都是这么做的。前者发现，顾客保持率增长 5%，可使顾客人均利润增长 125% 以上。国家农场保险公司经过算账，注意到顾客保持率每上升一个百分点，则其资本盈余累计可增加 10 亿美元以上。

如何为你所用

国家农场保险和 MBNA 两家公司改善了顾客保持率之后利润有了可观的增长。然而仅仅了解了它们的做法，并无助于你把自家公司的投资决策制定得更好些。如你正考虑如何更为有效地给自己的资源派上用场，那就要针对特定的顾客制作一个模型，全面反映出顾客周期内的现金流、顾客流失、企业赢利等情况。

"基于忠诚的管理"并非是指对顾客盲目投资、同时指望着利润自生自涨，而是要制定明智的抉择，明确哪些项目应当出钱支持、哪些计划理应尽快下马。在真实的现实世界里，企业决策涉及到预算、哪些项目应当优先考虑等等。在预算阶段，提出"顾客是最为宝贵的资产"等口号不仅毫无实用价值，而且往往压根儿就是乱弹琴。企业开发一些软件系统，用来测量、分析并管理基于忠诚因素的现金流转的确有利于进行投资，从而既为顾客也为企业创造价值。可是有时候，同样的软件系统也能反映出一些问题，例如根据直觉判断或其本身已有缺陷的逻辑判断而为顾客满意做出的初始投资，实际上已经抹杀了由此可能带来的价值。出现这种情况后，改善赢利状况的最优捷径便是中止对这类项目的投资。

有家信用卡公司一度打算出资数百万美元安装一套收费系统，但后来发现受益的主要顾客群体对公司的长期价值微不足

道，于是中止了这个项目。另外一家公司研究了顾客的周期利润和流失率，却发现自己最大的营销投资项目——争取刚出高中校门的年轻消费者——一直是只赔不赚。正如将在第三章里讲到的，成熟的企业通常会发现自己用于争取新客户的投资，总有20%至30%应当尽早砍掉。

银行等一些行业中的经理人，看到基于忠诚的顾客衡量方法很复杂便会大眼瞪小眼。他们想方设法，一定要在某一特定时间内找出哪些顾客油水最大，哪些又无利可图。我劝他们不妨考虑一下这两种选择：一方面是个人皆共知的复杂体系，综合兼顾了如何计算顾客生命周期的利润率、时常变化的流失率、客户购买量效应、顾客人均利润率效应、同组客流量动态经济学（尤其在银行业更为明显），但到头来可以准确地反映出按顾客分类的赢利情况。另一方面是个静止的模型，操作简便且所费无几，只是到头来语焉不详还错误百出。两者择一，难吗？目前在银行业中，用于获取新顾客的投资有20%至50%花在了净现值呈负数的顾客群体身上，那么上述选择还会很难么？

银行经理们之所以每年都为自己的退休金账户支付年金保险费，是因为他们明白它的现金流模式，也清楚自己后半辈子大概可以从中获得多少回报。那么在管理顾客方面，为什么就不能应用一下同样的勤奋原则呢？至少从长远来看，顾客就是一种年金保险费：他们要求你在一开始向他们投资一点儿，尔后会在很长的时期内为你生成收入流，而这正是企业现金流的基本构成部分。

从直觉上讲，我们大家都知道顾客忠诚是个好事，正是主日学校所倡导的。然而很少有人懂得它跟利润是直接相关的。忠诚经济学是指一种严谨的方法，以具体化的现金流测算留住顾客的价值，它还提供了一种工具，企业可以用来管理成本、增长和利润等真正的经营要素。

第 3 章

合适的顾客

以忠诚为基础而经营企业，其第一步就在于找到并获得合适的顾客。所谓"合适"，是指企业推诚相见、以此赢得他们的忠诚，同时在今后许多年里，将由顾客为企业提供稳定的现金流，以此偿还企业的投资并为企业创造利润。以忠诚为核心进行管理的企业应当记住以下三点：

1. 有些顾客天生的办事可靠、为人诚实，不管是跟哪家公司做生意。这种人喜欢稳定而长期的业务关系。
2. 有些顾客比一般人更为有钱可赚。他们买东西较多，支付账单更痛快，需要的服务反倒不多。
3. 有些顾客会觉得你的产品和服务比你竞争对手的更好、更加物有所值。没有哪个企业能够满足所有顾客的所有需求。你的特定优势更能满足某些顾客的需求和机会。

符合上述一种或两种或三种情形的顾客你吸引得越多，那么你收获优异顾客保持率的种种好处之机遇就越大。在经商实务中，这些好处往往是螺旋式上升、相互促进、锦上添花的。顾客合适了，创造的现金流就会有盈余；把这笔盈余的一部分回报给顾客；在主要产品或服务质量有保障之外，日积月累的价值回报自然会让原本实诚的顾客越发诚笃不二。这个螺旋形在

经济上的原理已在第2章中讲过了。在本章里，我们要谈谈辨别上述三种顾客并把他们的生意争取过来的各种方法。我们还将考察一下称为"逆选择"的现象，即由于公司决策失误或粗心大意，偏偏把最不想要的顾客吸引了来。最后我们要思考一番处于成熟过程中行业的成熟企业面临的困境：这里持续发展的余地很小，争取顾客方面再怎么小心翼翼也难保不会赔了夫人又折兵。

忠诚系数

没有哪一家公司不在寻找更为有钱可赚的顾客。大多数都在处心积虑地追逐一个难以捉摸的市场，希望它能看中并接受自己的产品。但很少有人意识到有些顾客天生地比别人更为热诚实在。

为了理解任一顾客群体真正的长期赢利潜力，你得先行了解该群体对忠诚精神的态度倾向，你得知道需要多大的经济力量才能驱使这些顾客离开某一供货商、转而投向另一供货商的怀抱。这一能量与阻力的概念其实很简单，只是没人将它与顾客流动结合成一门科学而已。

众所周知，物理学家早已知道有些物质要比其他物质更加难以移动，并把它变成了一门科学。推动相同重量的物体所需的力与其物质特性有关系(在地板上推动一块100公斤的冰，要比推动一块100公斤的花岗岩容易得多)。工程师只有对此有了准确了解，才有可能为保证机械系统的高效而选择合适的材料。为此物理学家已经确定了称为"摩擦系数"的测量标准。科学家和工程师有了摩擦系数这一工具，才能计算并分类不同材料的"移动性"或"滑动性"，才能确定它们是否适合不同的用途。只有利用了摩擦系数，汽车工程师才能将新的金属或合金材料用于关

键部件的耐磨表面，美国国家航空航天局的工程师们才能开发出特殊的陶瓷材料，用以解决航天器重返大气层时经受住高温高摩擦等难题。

商业经营可以借用“摩擦系数”这个概念来描述顾客，因为其中有些人比其他人更难以打动。有的顾客为了2%的折扣就会跑到竞争对手那边去，有的即使是20%也岿然不动。推动不同的顾客所需要的“经济力”可以称之为“忠诚系数”。如果你想设计一套效益高超的经营体系，便需要掌握忠诚系数这个关键的信息，因为假如顾客很不可靠，你这体系就难以运转起来。在某些行业中，测量忠诚系数的最佳途径是分析不同消费群体改换门庭的行为习惯；在另外一些行业里，尤其是前途极有可能出现变化的行业，则需要测算出多高的价格减让才会吸引顾客掉头而去。

顾客类型多种多样，如何估算并解释它们的忠诚系数，迄今为止尚未有人认真想过或注意到。大多数公司试图解析不同顾客群体的当前赢利率，然而若不研究忠诚的模式就很难把它搞清楚。只有紧密追踪客户忠诚的表现情况，才能为进行上述分析提供足够的数据。但是做到这一点的企业实际上寥寥无几。

一个引人注目的例外是人寿保险行业。该行业有关续保率（保险业界对顾客保持率的叫法）的历年记录可谓汗牛充栋。一家我称为“北方公司”（译注：Northern，作者临时虚构的公司名称，不同于第2章中举例说明的“西北相互保险公司”（即Northwestern Mutual）的人寿保险公司，最近从故纸堆里找出了这么一批陈年老账，从中深钻细研有关忠诚因素的线索，结果发现了许许多多令人惊讶的人口统计学等社会内容。例如，中西部和农村地区的顾客非常忠诚，而东北居民和城里人则频频更换保险公司；已婚的人比单身汉表现出更高的忠诚度。租屋居住的人流失率远远高于房屋所有人。保险公司早就知道年轻人不像老年人

那么靠得住，也知道收入水平直接影响着忠诚程度，但是即便根据年龄和收入做了调整，北方公司仍旧发现在这同一地区的人口中，不同细分的消费群体表现出不同的平均续保率，低的为72%，高的达到了94%。

在人寿保险业中，顾客保持率上升5个百分点，则其终身价值升高90%，反之就下降90%。既然这是一个事实，那么上述72%至94%的续保率差异便是相当可观的了。也正因此，北方公司陈陈相因的计算方法，即先对现有顾客做一评估，再就获取新顾客制定投资目标，突然之间便显得力不从心、鞭长莫及了。

一段时期以来，北方公司的主管人员一直羡慕甚至妒忌它的一家竞争对手——我们姑且把它称为"西方公司"吧。该公司业务增长强劲，利润业绩超群，几乎全部依赖于其高水平的客户续保率。北方公司自己的顾客流失率较大，为了找出其根本原因，曾经出钱请人做过客户满意度及其他调查，根据调查结果它注意到有必要强化自己的服务质量。然而由于成本高昂、利润率低，它用以提高服务质量的投资又很有限。因为现金流量极小，该公司一次又一次地推迟了对销售代理和改善服务的投资。

北方公司从其陈年老账中得到了启示。如果说不同的顾客群体表现出——的确如此——不同水平的内在忠诚，那么北方公司需要问自己另外一个问题：既然竞争对手西方公司的续保率较高，那么其中在多大程度上归功于顾客的内在忠诚性呢？北方公司通过提问这个问题，一眼看到了解决自家难题的曙光。可是它对忠诚系数概念所知甚少，问题本身依旧回答不了。迄今为止它所做的全部分析仅仅局限于考察自己顾客的忠诚与流失模式，而这类分析的误差相当大。比如说，某个州的销售代理工作不力，而另外一个州里的竞争激烈，两者都会表现为顾客忠诚率低，但两者都不符合实际。为了准确把握顾客行为的真实情况，也为了真正了解其中的种种原因，该公司不仅需要研究自己的

顾客，还得分析竞争对手的顾客情况。

北方公司投资做了这一步工作。它调查了成千上万的业内人士，设法分离出了不同的顾客类型，按竞争环境及公司自身在各个州的业务活动等——作了异同区分。北方公司掌握了这一新的资料之后，得以将自己顾客的细分情况与西方公司的做出比较，就双方在顾客保持率上的区别进行了量化分析，找出了完全由于顾客选择、没有别的因素参与的根本原因。北方公司进行分析后发现，如果自己的顾客构成能够赶上西方公司，它在顾客保持率方面一半以上的劣势将会自行消失。

半是直觉使然，半是时来运转，西方公司早就把自己的代理安放到了内在忠诚程度较高的地区，而且这些地区中按年龄和收入来看表现得最为忠诚的顾客，也更为喜爱该公司的产品。顾客比较忠诚，现金流转较为强劲，如此一来西方公司更有能力聘请更好的代理，斥资数以百万安装信息系统以及采取其他提高质量的措施。西方公司有了这些服务上的优势，即使在非常忠诚的顾客群体之中也会享有超越竞争对手的种种优势。不过归根结底，西方公司的基础优势在于它一开始便获得了合适的顾客。

于是，北方公司修正了自己的经营策略。它没有死乞白赖地在增设服务项目方面跟对手竞争，而是首先把销售代理派到了顾客忠诚度高的地区，接着调整了自己的产品系列，以便与这类顾客的需求相适应。北方公司体会到，顾客保持率较低在很大程度上造成了自己成本上的问题，所以同时进行了其他一些调整。它取消了计划好了的人员裁退；解雇员工虽说可以节省费用，但势必会影响到服务质量。它还调整了代理人的佣金比例。以前，北方公司像大多数保险公司一样，每逢代理人揽到一个保户，总是根据头期保费向代理人支付着很高的佣金。如今则不同了，它把代理人业绩奖金的一部分与其保户的两年续保率（即保

单有效率至少两年占新保户的比例）相挂钩。代理人为了增加自己的收入，也在开始学着如何评估保户的忠诚系数。他们注意到某些类型的保单能吸引那些天生更为忠诚的顾客，因此更为起劲地推销这些产品并为此大做广告。有些保险产品对合适的顾客吸引力大极了，以至于代理人开始为了更多地吸收保户而将这类产品亏本出售。但是其他一些产品，例如承租人火险、盗险等，吸引来的客户忠诚系数实在是不敢恭维，所以代理人也懒于向新顾客介绍了。

北方公司运用忠诚系数还获得了其他的好处。它打开了一只工具箱，里面装了一整套新式的管理技术。公司依靠这套技巧看到了高超的顾客选择、优质服务、不同形式的价值创造等重大差异，从而可以准确地分析并比较各业务地区的不同业绩。北方公司像大多数大型企业一样，给其所有的地区办事处制定了统一的保费和手续标准，但是不同地区逐渐地采用了不同的思路和做法。在以前，公司总部无从准确地了解这些差别，更不知道不同做法对保持顾客的具体作用有多大。而在运用了忠诚系数之后，公司就能测算出不同市场层次的顾客保持率，还能及时发现、总结并在全公司推广最佳的经营做法等。

忠诚表现无所不在

北方公司研究了自己的顾客情况，进而特别注意了按地理区域、年龄、收入等标准分类的特定市场细分，最终改善了整体的顾客保持率。其他的标准也一样具有实际意义。信用卡行业中的佼佼者 MBNA 公司，在争取忠诚程度高的顾客过程中，就格外看重按职业和亲合组织来切分顾客的重要性。例如职业是教师的人们，无论使用的信用卡是大通、花旗，还是 One – Horse First National 公司的，往往从一而终，轻易不换服务商。会计师、

护士、工程师、其他许多类别的专业人士等也都表现出相同的忠诚程度。MBNA 公司获取顾客的策略便是尽可能多地吸收上述顾客。早在 20 世纪 70 年代,其竞争对手可着劲儿不加区别地向数以百万计的家庭寄送申请表的同时，MBNA 公司已经把注意力放在了获取合适的顾客,而不是顾客的数量。

MBNA 公司发现,若想接触到自己希望接触的顾客,最为有效的途径是通过亲合组织来进行营销,例如全美教育协会、乔治敦大学等。该公司组建了一支专门的营销队伍,按照客户的独特需求来安排产品系列，设计的信用卡上带有各个亲合组织的名称及标志。后台计算等工作都是 MBNA 公司自己做。虽说把这类事务包给一家大型经销商能省不少钱，但公司认为自己做可以将每个组织的包装搞得更为醒目一些。该公司的服务对象有两千多个亲合组织,自己做可以针对每个组织制定价格、编写软件,从而能够更好地满足老顾客的需求,还能更为有效地向新客户进行营销。

MBNA 公司的亲合组织策略大获成功，那么显然有人就会问起:为什么其他信用卡企业没有这么做呢?事实上已有许多公司试过,例如花旗等行业大户。利用亲合组织进行营销于 80 年代末期搞得热火朝天，以至于《美国银行家》和其他行业期刊纷纷拿出头版版面,把这作为营销新潮流大吹特吹。不过绝大多数掀起了亲合营销的公司都发现其结果令人失望，到头来偃旗息鼓了。很少有人知道自己何以失败,但原因是多种多样的。

首先，MBNA 公司从未像大多数新手公司那样仅仅盯住销售量和市场份额。别的公司只把亲合营销看做又一笔生意,认为最终是否大赚一把取决于公司在全国甚至全球的经营规模。于是它们把以前对个人顾客犯过的大部分错误，又对这些亲合组织犯了一遍。然而 MBNA 公司与它们不一样。它小心求证,大把花钱,全力争取内在忠诚程度较大的顾客群体,结果顾客的现金

流源源不断地流入公司，到头来足以补偿公司当初相当大的投资。

其他公司未能成功的第二个原因，在于MBNA公司选择顾客的策略非常高明，市场经它一梳，其竞争对手几乎再无几个有利可图的顾客了。该公司不仅先把最好的群体挑走了，而且还有本事从每个群体中把最为有利可图的个体顾客也给筛选出来。这类人的信用余额较为可观，信用风险较低，最有可能成为公司有利可图的顾客。

信用卡行业中不同公司的顾客人均管理成本相差极小，因此利润主要地是两个因素的产物：一是利息收入，二是坏账核销。MBNA公司在利息收入方面的优势，在于它有能力找到存款余额往往高于平均数的客户。影响信用卡业利润的另一大因素是坏账核销，这方面MBNA公司选择顾客的策略也起了很大的作用。MBNA公司在网罗顾客时有目标有步骤，只接纳高质量的顾客；竞争对手则先用大批量直邮广告吸引申请表，再用复杂的信用打分制从成千上万的申请人中把不好的顾客筛选出去。MBNA公司的坏账勾销约为3%，而竞争对手中即便是佼佼者，也从未低于传统的5.5%至6%。更为重要的是，由于MBNA公司的桶并无漏洞，所以为了取得同样的增长，它需要吸引的新顾客用不着像其竞争对手那样多。风险最低的顾客是企业已经了解的顾客，而MBNA公司拥有的长期客户，其比例远远高于任何一个竞争对手。

据该公司1994年的年度报告称，一位典型的顾客该有连续14年的工龄，家庭年收入为5.9万美元，拥有自己的住宅，更为重要的是14年来一直有账就付，从不拖延。一个人具备了这些条件，在大多数信用卡公司看来都是个好顾客，但在MBNA公司却属于一般化。由于顾客的总数是有限的，对顾客的竞争便是一场得失所系的赌博，就是说谁得了谁算。只要MBNA公司持

续吸纳高于平均水平的顾客，那么顾客总数中剩下让大家分抢的必然是些低于平均水平的。MBNA 公司越壮大，其竞争对手的客户情况就越糟糕。

前些年里，MBNA 公司对待增长的态度还是有所克制的。80 年代初期，按信贷余额计算该公司业内排名是第 38 位。可是自那以来 MBNA 公司采用灵活的政策大力争取顾客，信贷余额高达 190 亿美元以上，为同行业的第二名。共有 3 800 多个亲合组织使用着该公司的信用卡，目前的顾客中包括了 82.7 万名教师、30 万名工程师、20 万名律师、32.5 万名护士、美国一半的牙科医师、美国全国 43% 的内科医生，以及 75% 的医科大学生。其顾客的存款余额比全国的平均数高出 67%，使用信用卡的频率比全国平均高 12%，每次刷卡消费额高于全国平均数的 4%。

MBNA 公司原本规模一般、赢利情况居中，正是由于在争取顾客方面做得出色，终于日益壮大、财源茂盛。同样重要的是对忠诚的收益进行分配方面，MBNA 公司的领导十分周到细致，懂得如何保持持久的价值创造能力。公司的员工工作环境幽雅、薪金丰厚、福利优渥（包括儿童日托、上班期间去购物等）。公司的投资者享受的股金回报率几乎高达 30%，而公司自身的价值已在 10 年里增加了 30 亿美元。

销售渠道不断变化

MBNA 公司的成就引人注目，部分原因在于其获取顾客的独特方式，部分原因还在于它建立了新的分销渠道。花旗、大通、美国银行等竞争对手依然尝试数量递增法，但分销渠道仍旧是直邮招揽的通常方式。MBNA 公司则逐渐形成了一种新的渠道，即建立自己独有的销售队伍加以培训，直接与亲合组织的管理人打交道。这么做，额外的开支的确可观，可公司在获取新顾客

时的决策质量大大提高了。该公司认为,这些开支是公司一级最为重要的投资决策。实际上这一新的渠道也确实物有所值。

其他不少公司也认识到了保持顾客的价值,为满足忠诚顾客的需求而采取了类似的步骤,建立了新的营销渠道。国家农场保险公司原本可以像大多数保险公司那样通过独立的代理人出售保险单,但它没有,而是与自有的代理人建立了一种特殊的营销伙伴关系。该公司创建初期组织了一支兼职的销售队伍,大部分人是当地的农民。50年代时,公司开始起用全职代理人,只经营国家农场保险公司的保险产品。直至现在,该公司仍把这种伙伴关系看做自己成功的支柱。凌志汽车公司原本可以通过已有的丰田汽车经销商销售汽车,但它没有,而是投资千万另外组建了一个经销网络,仔细挑选经销商并加以培训,以便满足目标顾客的种种需求。在"基于忠诚的管理"中,销售渠道并不仅仅是吸引大量客户的途径,而是吸引大量合适的客户的途径。

对症下药,按需承保

USAA公司(译注:设于美国德克萨斯州的圣安东尼奥市,经营保险和投资管理)是另一家深明选择顾客之道的公司。它也建立了自己全新的分销商渠道,可又跟MBNA公司做法不同。MBNA公司只找更加有利可图或者明显忠诚的顾客做生意。USAA公司则是为了服务于军队干部及其家属而成立的。这种客户,对于采用传统的经销渠道即当地代理人的一般汽车保险公司来说,往往是既花钱又事儿多。军官们调动频繁,每次换防都会取消已经交保签约的保险,同时再跟另外一个代理人签订合同。重新办理一通承保手续不说,代理人还要从公司拿走另外的一份佣金。承保过程即评估一个驾驶员的实际风险系数,往往既花钱又耗时间,因此承揽军官的保险没什么赚头,实际上哪家公司也未从中赚过钱。结果,保险公司一直在赔钱,而军官们也

发现越来越难以获得令人满意的保险服务。

USAA公司的第一项改革是重新设计了一套遍布全国的经销网络，取消了代理人环节，通过邮政（后来改用了电话）来为这些顾客提供服务。军官从一个基地调动到另外一个时，哪怕是到了海外基地，也依然保留着原来的保单。USAA公司的第二个步骤，在于不辞劳苦，全面理解自己的客户。例如，在别的公司尚未想到的时候，USAA公司就已意识到军官的忠诚程度非比寻常，他们可靠、诚实。这部分原因在于他们在选择从军生涯伊始就曾经历过的自我选择过程，部分原因也在于军队的行为守则一向看重诚实、忠诚，以及有账即付。（USAA公司后来开展多样化经营，进入了信用卡、人寿保险、对冲基金等金融服务业，结果大获全胜，个中原因也有赖于顾客的上述品质特点。）

USAA公司改革了经营体制之后，囊括了军官的保险消费，他们流动性强，但是格外忠诚，调动频繁一望可识，可在这层伪装之下是一大批诚心诚意的顾客。该公司研究了现役军官和退休军人及其家庭的情况后，充分了解了他们的特殊需求和商业机会，从中获得了可观的经济效益。尔后该公司拨出一部分效益，以优质服务和较低价格的形式重新返还给顾客。这样一来，我们便回到了早已熟悉了的良性循环上：忠诚的顾客带来了优异的现金流，现金流充足便可降低价格、提高更好的服务，反过来推动顾客更为忠诚。如今，USAA公司每年仅有2%的汽车保险顾客自动流失。

USAA公司大部分的经理人员是从退休的军官中招聘的，因此公司对顾客的生活方式和困难了如指掌而且及时。由于USAA公司产品和服务的价值含量高，许多军队院校都把加入该公司的保险作为自己的福利之一，提供给选择军事生涯的学员们。这是一个互惠互利的商业体系，从中产生的利润有相当一部分还流到了雇员手里。在公司总部所在的德克萨斯州的圣安

东尼奥市，市民普遍把USAA公司当做就业的首选雇主，因为它的工资极高，福利特好、大多数雇员每周工作四天、公司环境优美，健身娱乐设施应有尽有，包括带车道的高尔夫练球场。除此之外，公司仍有足够的资金用于追加投资，推动企业快速增长。USAA公司现在是德州圣安东尼奥市最大的私营雇主，在完全依靠寄信打电话进行经营活动的企业中排名第四。

豪华汽车

USAA和MBNA两家公司的业绩表明，在金融、财务服务业中，选择合适的顾客和营销渠道，可以带来巨大的经济效益。在其他行业里这些经营策略也一样有效。以汽车行业为例，每家制造商都希望顾客买车时还买它的品牌，而在实际上大多数汽车制造商的重复购买率都在30%至40%之间。然而凌志汽车公司的1993和1994年两个车型，重复购买率平均高达63%，在顾客忠诚方面创立了同行新高。若与“无限”(Infiniti)牌汽车相比就更能说明问题了。两家都是为了服务豪华车市场而新近创立的，两家都建立了自己的经销网络，而且两家的重复购车率都表现不俗。只是同一时间阶段的复购率，“无限”为42%，要比凌志的低21%，这是为什么呢？

答案就在于挑选顾客时是否运用了忠诚系数。只要好好运用，效果定然不错。“无限”的母公司日产汽车公司，在丰田开始凌志计划一年多之后获悉此事，便打定主意将其击溃。虽说两家公司都把眼光瞄着高档汽车市场，但“无限”决计将重心放在式样时髦和高性能上，而不是典雅的外观和经久耐用上。日产公司调动它庞大的设计力量，发挥其进度管理的优势，终于生产出了“无限”牌汽车，它外观富态且令人耳目一新，性能方面表现出不少引人喝彩的特点，此外，还得以与凌志汽车几乎同时在市场上露面。

"无限"车追逐的车主大都开着宝马和捷豹，而凌志车是给梅塞迪斯和卡迪拉克之类的车主设计的。后者年纪稍大，对时髦和功率不再那么兴致勃勃，倒是更为关心售后服务、可靠性以及持久价值。凌志选择这个市场的一大关键理由，在于从以往经验看，那些开着梅塞迪斯和卡迪拉克车的人都是本行业中最为忠诚的顾客。让他们放弃现在的品牌可能任重道远，可是倘若凌志公司真做到了，那么它将为基于忠诚的业务打下坚固的基础。另外凌志公司相信，梅塞迪斯和卡迪拉克未能把忠诚顾客带来的收益重新投入，未能给客户创造越来越大的价值，已然打开了听任顾客流失的门户。

因而可以说，在提供优越的价值和招揽可观的目标顾客两个方面，凌志和"无限"两大品牌均已得手。但是"无限"的成功可能难以持久，因为它的客户中满眼皆是年轻人，他们看重的是造型时髦、马力强劲，而在这两项指标上哪家公司也别指望长坐榜首。凌志的重复购车率高过"无限"21个百分点，部分原因在于凌志的目标顾客忠诚系数很高，而21个百分点的确是个不可小觑的数字。

拖拉机

再举一个与此并列而又相互印证的例子，涉及的产品是拖拉机，远远不像豪华汽车那么风骚扰人。迪尔公司(John Deere & Company)也是通过谨慎执行一项异乎寻常的分销政策，在顾客忠诚方面取得了的确令人刮目相看的成绩。凌志汽车公司的成就固然令人侧目，但它年方青春，而且尚未成为市场领头羊。迪尔公司就不同了，该公司成立于1837年，从1918年开始销售拖拉机，其成功令人称颂，经受住了时间和剧烈竞争的双重考验。80年代世界各国的农场经营陷入衰退，欧洲和日本的拖拉机制造商纷纷为争取市场份额而恶战，其中国际收割机公司

(International Harvester)等企业以破产败走疆场。迪尔公司不仅胜出，而且至今仍是该行业的领头羊。该公司的成功，部分原因是生产、设计两方面均有骄人的改进，另外还在于深刻理解了销售方式直接影响着顾客的忠诚表现。

最为激烈的竞争出现在拖拉机系列产品中最不起眼的地方：家用园林拖拉机。这部分产品的销售渠道是割草机经销商和园林产品商店。在设计和制造方面，迪尔公司始终注重了产品质量，但对招揽顾客插不上手，因为它的销售是通过独立的经销商进行的，而它们同时还经营着其他同类产品，如 Toro、Cub Cadet、Kubota 等品牌。

随着竞争的加剧，许多制造商为了抢占市场，总是与尽可能多的经销商签订合同。迪尔公司在 80 年代增长困难时也曾这么做过，但很快就发现，经销商五花八门且数量不小，固然带来了更多的新客户，可是合适的顾客寥寥无几。“合适”是指看重产品质量、服务第一的顾客。迪尔公司研究了自己的销售策略及其经济效益，结论是：只有选择的经销商能够提供一流的服务和技术支持，迪尔公司自身及其核心顾客才能多得实惠，经销商也才更有可能生存下去。由于迪尔公司的产品质量上乘，顾客的重复购买周期相当长；而当顾客打算更换拖拉机时，同一经销商应当还在经营。与二流经销商签约的成本很大，涉及信用打折扣、供货途径更复杂、顾客忠诚率降低等等。迪尔公司把这些成本也计算进去之后，发现次要的经销商及其次要的顾客压根儿就给公司赚不了钱。于是迪尔公司调整了营销策略，力争与合适的经销商签约并提供技术支持，借此来争取合适的顾客，终于赢得了重复购买率达 77% 的好成绩。草坪机械一般要用 11 个年头，因而这一成绩非同小可。

然而对于迪尔公司为自己确定的产品周期而言，11 个年头并非一个大数目。该公司不大在乎按年度计算的顾客保持率，它

要的是顾客一连几代人都来购买它的产品 可是为了达到这个目标，只有一个优异的经销网络是远远不够的，它需要的是一整套经营思想和策略。让我们来看看迪尔公司是怎么管理零配件的 大多数制造商均把零配件（尤其是老式机械的零配件）当作额外赚大钱的好机会．顾客为了修理老机器几乎别无选择，制造商则把价格定得高出成本的许多倍。迪尔公司做法与此不同，它的零配件几十年后都可买到，而且所有零配件的利润率相差无几 从利润为主的角度来看，这种做法似乎太憨，就好像国家农场保险公司超额赔偿保户一样不可思议（译注：参见第1章“忠诚管理的佼佼者”一节）。

所有的制造商都应关注顾客忠诚问题吗?

有些企业可能与顾客的忠诚问题并不直接搭界，因而用不着选择顾客．但是完全绝缘的企业没有几个，有些则是尚未充分认识到这一问题。以通用电器（General Electric）、惠而浦（Whirlpool）、Maytag 公司等家用电器制造商为例，以往它们都是尽量争取市场份额以实现规模经营，都是通过主要品牌来者不拒的独立零售商来销售产品。从表面上看，这些营销策略都类似于迪尔公司，但从深层次上看两者还是有所区别的，而且其不同的结果更是判若云泥。上述家电企业往往尽其所能，把各自的产品批发给尽可能多的零售商，同时力求商家多多存货，多卖有奖（倘若该行业的人们已经有了“无利可图的顾客”这个概念，那也只会存在于零售商人之中，因为制造成本是相对固定的，在制造商看来，销量增加总归是好事。）

当然，制造商竭尽全力增加销售网点和存货，必然会压低零售商的利润率 这样一来，服务好的零售商便更加难以参与竞争，因为经销同样品牌的超市要价很低。制造商显然认为这是个好事，因为零售商的利润较低意味着消费者付的价格也比较低，

这样通常可以刺激产品的单位需求量。

而在迪尔公司看来，如果零售商吃了亏，制造商也会吃亏，至少会间接地遭受损失，因为利润率低必然没有好的销售支持和服务。产品既然是商品，那么零售商起劲叫卖当然就是正好处于降价促销阶段的品牌（这样就会进一步鼓励消费者主要看重价格）。而且，每个零售店里摆满了每一个品牌，大家的供货成本便一同加大了，也就是所有参与其中的人全都吃了亏。

其结果是重复购买率显著降低（例如洗衣机业平均为40%），制造商尤其大受影响，利润率也比其他品牌消费品低得多。制造商也许应当考虑另辟蹊径，采取选择性更强的零售渠道，比如像迪尔公司做得那么成功的那样。为了评估这个以及其他的销售方式，也就是了解一下赢得顾客重复购买率高达77%有着什么益处，各公司需要创造性地思考忠诚经济学，并把第2章里的原理应用到自己公司的具体情况中

商家须小心

到目前为止，我们一直讨论的都是吸引好顾客的种种策略问题。然而有的时候，过滤掉不好的顾客更为重要。至少从罗马时代起，人们就开始遵循着"一经售出，概不退换"(译注：原文是拉丁文 caveat emptor，意为"买主自行小心")的原则。然而对于大多数的现代企业来说，"卖主自行小心"(caveat mercator)的原则可能更为恰当，因为如今的买主早已懂得了如何照顾自己的利益。当然，买主每次购买东西时都在某种程度上冒着风险，但总的来说他们善于总结经验教训，一次吃了亏，很少再去同一个地方挨宰。买主有头脑，不让手往外拿钱包。

而企业方面，尤其是大企业，在决定招揽哪位顾客上往往比较迟钝、懈怠一些。卖主也有头脑，但他的手、钱包并非总是协调

如意 结果，未等自己的净现值爬出负数一栏顾客就溜走了，而卖主的头脑并未从中学会什么 有时候问题在于公司的组织结构、销售部门无从了解哪个顾客好、哪个不好，即哪个顾客每年都给公司带来利润，哪个则毫无利润可言。

不懂得如何获取合适的顾客就根本不可能健康地经营一家企业。在许多公司那里，最有可能成为顾客的人，偏偏正是你能找到的最为糟糕的顾客。我们把这种现象称为"逆选择"。我们从保险行业中充分了解了这种情况，部分原因是它对利润的负面影响太大了，部分原因则在于保险公司往往财务工作做得好，能够很快很直观地把这种情况反映出来。保险公司都有一门严格的称为"精算"的科目，专门计算与客户往来的现金流及其周期概率模式。精算师必须知道顾客的流失模式，因为这些内容要汇集到用以确定价格的经济模型中去。他们已对保单的周期变化追踪了几十年，所以特别清楚"逆选择"造成的种种不良后果。

之所以会出现"逆选择"，是因为顾客生来就懂得寻觅所能找到的、最合算的买卖，相比之下，提出了最佳交易价格的保险公司则是根据各种数据的中间值来评估风险、制定价格的。也就是说，真正的风险有多大、服务一个特定的顾客成本几何，保险公司往往会做出最为乐观的假定。举个例子说吧，假定有 1 000 名顾客，初步看来都属于同一个风险类别。一家保险公司可以评估出他们在未来一年内的损失，尔后制定一个合理的价格，以便轧平这一笔预料中的损失之外还有赚头。遗憾的是，价格确定之后，顾客可以自由选择接受这个价格，也可以另找一家保险公司 在这 1 000 名顾客中，那些风险系数稍许好于一般情况的人，也许会为更好的保险条款而跑到别的保险人那里去。这样，接受了公司价格的顾客，其风险系数极有可能要比一般情况差一些。由于顾客对自己的情况总比公司更清楚（你知道自己是不是经常把车停在一个犯罪率高的地点，而保险公司充其量只能

猜测），还由于顾客可有一系列的选择，他们恐怕会挑选一家猜测工作做得最糟糕的保险公司。新来的各类顾客的赔率几乎都比承保人估计的要高。

创造性地过滤

为了减少"逆选择"现象，保险公司已经开发出了各式各样的办法。例如罗德岛的阿米佳相互保险公司（Amica Mutual），公司虽小，却年年获得最佳服务质量奖，绝招便是受到现有顾客的推荐之后才接纳新保户。换句话说，阿米佳公司利用已有的高质量顾客基础，把风险较高的人阻挡在外，从而把损失压到最低。另一方面，为了保证良性循环，该公司给保户提供了优异的价值和服务。

进步保险公司（Progressive Insurance）设在克利夫兰市的一个郊区，专营摩托车保险等高风险业务。该公司发现，并非所有的摩托车驾驶员风险都高。不过，由于一般而言年轻人风险较高，该公司对年轻车手的定价便比较高。另一方面，公司通过直邮广告，主动争取某些年龄较大的摩托车驾驶员的业务。该公司还发现，许多驾车特潮的车手往往光顾街头路边的保险代理处，显然这帮人上保险也像开摩托一样喜欢心血来潮。为了避开这类顾客，进步公司鼓励自己的代理人把办事处设在僻静的写字楼里，远离交通动脉和零售商店。

有一家汽车保险公司注意到，新客户中风险最高的顾客也像忠诚程度最低的顾客一样，都是通过电话簿里的黄页广告找到它的。无庸赘言，该公司现已不再鼓励代理人登载这类广告了。另外一家公司发现，任何城镇的新顾客不仅流失率高，而且风险也比一般水准高。当公司将代理人的报酬与其整体顾客赢利率部分地挂钩时，代理人便开始躲着这类顾客了。有个顾客讲过这么一件事：他走进一个代理处想办保险，接待员就问起他住

在城里多长时间了。他说前一天才坐飞机第一次到达，于是接待员便说代理人正忙着，恐怕得等一个星期才能给他挤出点儿时间安排见一次面。但实际上他通过半开的门早就看到代理人一个人坐着没事干。

这是一种偏见吗？从某种意义上讲是的，但原因并不一般。这位顾客是个盎格鲁萨克逊白人，有一份挺体面的工作，他惟一的缺陷就是新近才来到那个城市。保险实务中，把忠诚程度较低的客户过滤出去，跟红线拒保（译注：美国保险业界对衰退或高风险地区的拒保）及种族歧视没有共同之处。这不是贫富差别的问题。无论收入高低、何种职业、什么社会背景，都是既有推诚相见的也有过河拆桥的。一家银行吃惊地发现，自己一直曲意逢迎的富翁阔佬实际上不像预料的那么忠诚、那么有利可图。有钱的主顾就连叛逃的时候也棋高一筹。他们尽其可能占尽一般定价的便宜，极有可能瞅准时机预付抵押债款，而且充分利用隐含的无责任选择权以及定息存贷产品所附的自由优先权。80年代利率上调时，你知道都有哪些客户气急败坏地跑到银行，要求给他们更改存款年利率么？

所以说，企业成功的关键之一便是躲开某些种类的顾客。可是有些商界人士会认为这种说法违背常理，抑或荒唐透顶。还是让我们再来看看MBNA公司吧。该公司主要是有选择地通过亲合组织进行销售，不仅获得了相对富裕的最佳顾客群体，而且试图夺门而去的差劲客户也少得多。相比之下许多信用卡公司大肆邮寄广告，或者在超市收款台旁放置大量的空白申请表格，结果不得不勾销更多的坏账，早早地失去了更多的客户。在招徕顾客方面投资了一大笔钱的企业都有个心知肚明的假定，知道顾客平均能停留多长的时间，知道公司需要多长时间才能做到保本，再花多长时间才能赚取回报。MBNA公司的做法往往能在恰当的时机，即在风险高、忠诚程度较低的顾客进门之前就将他们

阻挡在外

顾客不忠，何谈追求

经营抵押业务的公司提供了有关"逆选择"的又一个好例子。抵押借款的信用风险往往可以忽略不计，因为一方面受押人对抵押物享有留置权，另一方面大多数贷款的出贷都是按照美国联邦国民抵押协会或其他政府部门的规定做出的，而政府部门已对贷款保了险。不过，抵押出借人仍然有可能遭受损失。他得支付销售佣金、承保手续费、其他先期费用，需要好几年才能做到收支相抵，开始为其投资赚取一笔不大不小的收益。因此在借贷的初期，抵押就可能只赔不赚。为抵押贷款出资的投资者、购买服务权的经办公司无不以此假定为其经营前提：借款人中只有一小部分会尽快地偿还借款（大都是出卖房产等抵押物或者就此另行借贷）。倘若它们假定失算，当然就会亏本。抵押借贷业中的呆账、背信弃义和预支都很司空见惯。然而这个行业极少从上述错误中学到什么，反而似乎老是挥舞着"逆选择"的武器，想方设法地戕害自己。

例如，该行业根据以往的预付模式，最近试验了不计点数、不计签约成本的抵押产品。这么做的好处在于这些抵押债款的利息要比市场高一些。这种安排对借款人有好处，因为利息可以立刻计入税收减免。只要贷款满足了期望，也就是较高的利息能够补偿较高的借贷成本，出借人并不因此而吃亏。问题在于，一口吞下这块饵的顾客在利率下调时最有可能用其房产另行寻求资金，要不就是早就打算搬家或者卖房。新抵押虽说期限更长才能有利可图，但贷款条款却规定顾客无需花费一文，因而是在鼓励提前偿付。

更有甚者，另外几种因素也给"逆选择"为虎作伥。首先，经纪人和销售人员领取佣金，但佣金多少又与贷款的回收情况毫

不挂钩，抵押债款提前偿付时，经纪人不受任何损伤。恰恰相反，如果他们为第二次融资，还会再次赚取佣金。此外，一般情况下利率是持续下调的。出借人开始项目时的抵押借款利率是7%，但随后下降到了6.5%，有些抵押申请尚在办理手续过程中，可经纪人劝说客户赶快办，结果以较高的利率成交。这么干经纪人毕竟什么亏也不吃，不过是在签字桌跟前坐一钟头而已。尔后他会找到另外一个出借人，以6.5%的利率签上一份新的申请。还有，经纪人为了获得稍微低些的利息收入，会要客户为第二次贷款支付申请费和地产成交手续费。这第二笔交易的费用当然会低一些，因为大量的前期工作已由头一家公司做过，并且继续有效，例如评估、信用调查、验证等等。抵押经纪人成了帮助客户做成最佳交易的专家，意味着通过独立的经纪人开展业务的抵押公司经受着专业人士的"逆选择"，相比之下业余人士即自为参谋的顾客倒成不了什么气候。

"逆选择"具有自我复制的特性，后果自然变本加厉。提前偿付已然到了形成灾难的程度，在许多情况下，第一份抵押债款的第一个月的账单尚未寄到，第二份抵押债款已经成交了。抵押公司发现巨额的初始成本难以收回，不久便修改或者撤销了不计点数、不计签约成本的抵押产品。

佣金与忠诚

只要容许顾客流失率不与销售人员的报酬相挂钩，便会出现这么猖狂的"逆选择"。佣金销售和顾客忠诚之间关系十分密切，因为拿佣金的销售人员必然特别关注的是顾客数量，而在一般情况下，最易于把产品推销给他的顾客往往忠诚程度也很低。忠诚系数高的顾客很难脱离现在的供货商而转向别的公司。

国家农场保险公司消除这一障碍的办法，是就财产险/意

外险新客户和续保客户支付一样的佣金，这样便统一了公司和代理人双方的利益。不过大多数公司是在发展了新保户之后向代理人支付佣金，而就续保户不付。即便就续保保户向代理人支付佣金，大部分销售人员也往往等不及领取就跳槽了。

有关佣金和客户忠诚之间的天然关系，最为经典的例子当推移动电话公司和寻呼服务企业：寻呼机销售人员拿佣金，因此发展的用户越多收入便越多。然而随着时间的推移，裤带上没别着BP机的医生和包工头越来越难以找到了，于是乎销售人员只好开始想别的辙，很快就发现了草坪修理工和马路清扫工。这些人是寻呼机行业理想的顾客，因为他们每年秋末关门，第二年春天重新开张。于是寻呼机销售人员年年都能从每个顾客身上拿一份佣金。相比之下电话公司的安排就不那么优越了，它们的设备价格比较稳定，因为它们指望的是一劳永逸，月月旱涝保丰收。

如今不少公司有规定，新客户使用业务不足12个月的，销售人员拿不到佣金。如此一来，这些公司的销售员工便不再花那么多的时间寻觅季节性的包工头了。有些公司已经开始了按照销售人员分别追踪顾客的忠诚保持率，其中这项工作做得好的公司就据此给其职员发工资。如果销售人员发展了忠诚程度高的顾客，同时挡驾了那些最有可能开溜的人，公司便会给予相应的奖励。虽说无法准确地甄别和验证这两种情形，上述做法照样产生了显著的效益。这对销售设备而利润率较低的公司来说尤其重要，例如复印机、电话交换机、发电机等，这类公司全都指望着销售之后的长期服务、零配件和产品升级来赚钱呢。

MBNA公司实行亲合组织销售方式的初期，其销售人员依约为一家独立的承包商工作。后来MBNA公司与这个承包人签了合同，协调了双方的利益，因而合同执行进展顺利。合同内容并不复杂：该承包商支付销售人员的一切费用，同时负责寄送个

部的招揽广告；作为交换，MBNA公司把每个亲合组织带来的利润分给承包商一部分。按照这一安排，销售人员承揽到年费稳定而又有利可图的亲合组织之后便可获得奖励，但仅仅找到销售简便的组织并不一定会有奖励。销售人员据此深切理解了各种各样亲合组织的忠诚系数和顾客生命周期利润模式，从而为自己、同时也为MBNA公司大赚了一笔。说明这一招极其成功的最后证据，是MBNA公司的顾客保持率高踞不下，清楚地表面顾客也像这个销售体系中的其他人一样深感满意。

优惠券和价格促销

"逆选择"的表现形式多样，令人眼花缭乱。让人惊诧的是许多形式需要公司的积极配合才能得逞，可居然得到了相应的配合，而公司到头来自食其果。例如你或者你的公司想和MBNA公司的做法背道而驰，要遍踏市场搜罗你能想象到的所有最坏的顾客，也就是说忠诚系数低得不能再低的客户，那么最好的办法便是选择价格打折及大规模发放优惠券。在本章的开头我们讨论过推动一个顾客离开一家供货商奔向另一家时的摩擦系数、忠诚问题和相对难度，其中的一点说到：假如你举起一丁点儿价格折扣就有顾客欣欣然投入你的怀抱，那么另外有人只消稍加引诱，同样这帮顾客也会毫不犹豫、飘然而去。

这种顾客追逐优惠券和价格促销就像寻热导弹搜寻热源一般灵敏。倘若有些顾客为了块二八毛就反目为仇，你干吗还要死乞白赖地争取他们呢？以往的零售商为了吸引这类顾客不辞劳苦，可其结果却往往是鸡飞蛋打，或者充其量不过是个不赔不赚。但是如今就连零售商人也在尝试其他的策略，例如天天打折、日日低价，或者以一种新颖的方式利用优惠券。店家不再大量散发优惠券引来成千上万很可能不忠不诚的顾客，而是发放给现有的顾客让他们多多购买。办公用品连锁超市Staples公司

就采用了自己特有的一套做法。它以35%的高利贷引入了500万美元昂贵的风险资本，把收银处收集的信息转换成了一个数据库，可以用来长期追踪顾客的购买习惯，向同类客户中购买批量小、种类少的顾客发放特别优惠券。例如一个房地产经纪人每用完一个拍纸簿的同时往往会消耗100张复印纸，那么如果他只买拍纸簿而不买复印纸，就很容易知道他是否在别的地方购买复印纸。Staples公司不再在报纸广告中附印优惠券，因而每笔销售都打折扣，而是仔细挑选几位似乎需要优惠的顾客，再把优惠券送给他们。

除了零售业以外的大多数企业里，获取一个顾客、设立一个客户账号并核查他的信用情况费用是很高的，所以倘若顾客不是长期忠诚就根本赚不了钱。优惠券和价格促销的效果通常事与愿违，因为这么做扶植了"逆选择"，无助于激发新顾客的忠诚，相反却会打击忠心耿耿的老客户。

试以证券存款（存单）为例。当银行认为机构利息太高时，有时就会以优惠利息出售存单，以此更为便宜地筹集资金。为了吸引新的客户，银行提出的利息要比当地现行利息高出0.25%至0.5%，当然同时要比它在债务市场上必须支付的利息低一些。问题在于这笔热钱很少能等到展期日之后，因为一旦机构利息升高，银行便会撤回它的存单定价。从经济上讲，银行这么做很有道理，但它忽略了一点：这么干会造成多么可怕的后果。各个支行和办事处的众多雇员，为了许多个陌生顾客那点儿蝇头小利，耗费大量时间反复开立、结算多重账户，而对忠诚顾客的业务请求鞭长莫及。况且，这还不是银行出尔反尔的反复定价所忽略的惟一代价。银行还忽视了下面这个事实：吸引热钱的同时，其他顾客也就必然会热血沸腾。所以说，银行这么做是在教导顾客别再相信银行会始终如一地提供价值，同时也在培训他们如何待价而沽、讨价还价

再以一家印刷企业为例。每逢到了一个财政年度的年底、业务销售低于拿奖金的规定时，该公司都会利用定价来刺激业务量。每逢这时公司往往鼓励销售人员只向新客户提出收费打折，不给老客户折扣的理由是怕影响到下一年度的价格水平。对这种做法老客户当然愤愤不平，他们还发现每逢年底，工作质量和服务均有所下降，因为一来是印刷工人加班赶点、疲于奔命，二来是他们不大熟悉新客户的业务要求。毋庸赘言，得到打折好处的新客户极少再次光顾，除非能够又一次获得同样的折扣。

有些行业——例如快餐业——一直以来都用价格优惠券招徕新顾客来尝试它们的新产品，同时也想以此吸引老顾客再次光顾。Chick－fil－A快餐公司对这种做法心存疑虑，于是决定深入研究顾客的消费习惯。该公司发现，手持优惠券前来的顾客往往购买的比较少，再次光顾的可能性更小，更有可能在交通高峰期前来使用优惠券，而这个时候使用优惠券又使得服务速度放慢。该公司还发现，没有拿到优惠券的忠诚顾客觉得自己吃了亏，而且频频打折促销会让他们认为你这产品不值正常价格。Chick－fil－A快餐公司经过分析研究，采取了非同寻常的步骤：取消优惠券。这么做在快餐业中是需要勇气的。如今该公司只在推出新产品或新包装时才会用到优惠券。

就我所知，只有MCI公司采用价格促销方式既扩大了业务量又把“逆选择”压到了最低水平。（译注：MCI世界通讯公司，美国仅次于AT&T的第二大长途电话公司，1999年年底以1 290亿美元的总价收购了美国第三大电话公司斯普林特公司，合并后称为“世界通讯公司”。）MCI公司发起了“朋友与家庭”促销活动，客户只要与公司签了约，在给某些号码打电话时即可享受打折优惠。假如六个互为亲戚的顾客中有个人特别在乎价格，他可以劝说其他五位加入进来。这五位可能不那么在乎电话费多少，但他们出于对第一个人的忠诚，也会把电话业务转入到MCI公

司来，而这样的客户又正是MCI公司所求之不得的。人们的团体忠诚能进一步加强各自的个体忠诚——旦加入MCI公司，很难再把其中的某一个赶出去，而要把这么一整个团体挖走，恐怕就连美国电报电话公司（AT&T）和斯普林特（译注：Sprint，美国第三大电话公司）等大公司也非轻而易举。到本书写作时，上述“朋友与家庭”促销活动已为MCI公司带来了1 000万新顾客，而他们的流失率则远远低于该公司新客户的平均流失率。

增长与忠诚

倘若哪家企业想用“逆选择”来葬送自己的健康和前途，有几十种做法可资选择。例如，公司现已拥有了天然客户基础中的最佳顾客，出于进一步增长的需要，可以更多地招徕不怎么理想的新客户。不过这么做没什么便宜可占，顾客的质量下降之后，公司提供价值的能力也将下降；好的顾客将会因此而失望，增长受到抑制，雇员无精打采，创造价值的过程逐渐弱化，销售人员反过来就会追逐更欠稳定、更加无利可图的顾客。总之，整个良性循环必将天翻地覆，公司势必一败涂地。

在“逆选择”问题上，许多商业银行都是自讨苦吃的好例子。我们在调研中发现了许多个案，说明各支行的新客户实际上是在葬送整个银行的业务。在一家跻身于美国最大银行之列的银行里，25%的新顾客停留不到18个月，而18个月是损益平衡点，过了这个点银行才能赚回设立账户时产生的成本。这里的毛病出在经营方法上，即采用销售佣金去推动增长，而不是通过向客户提供优异的价值来赢得增长。这家银行为支行经理人设立了一个“新客户奖励”计划，可是该项奖金最高的支行，其顾客保持率也最低。银行高层经仔细考察后发现，许多奖金最高、新顾客大出大进的支行都设在大学或学院附近，支行经理们为了获

得奖金，就在每个学年末结清学生的账户，又在秋季为他们重新开立账号。

假如急于扩大业务，银行在商业信贷上也会碰见类似的问题。评价一个信贷员的业绩是看他的贷款数额，当然都想多多益善。然而无论信用委员会怎么千方百计杜绝坏账风险，两三年之后都会出现较大的贷款一亏损比。从中均可看到"逆选择"的影子。在有的银行里，新客户的贷款占了总余额的30%，却是呆账坏账的70%。

在管理"逆选择"方面，保险人要比银行家精明得多。不过，尽管拥有成群的精算师，保险公司也难免有出错的时候。一家大公司每年秋天举办一次销售竞赛，获胜的销售人员可以免费享受几天的豪华游。这类活动很受代理人的欢迎，因而总能引起业务量的激增。可当公司仔细审查这批客户时才发觉，他们的流失率比一年中的任何其他季节都要高。事实上，那么高的流失率已将整个秋季的促销活动的效益变成了负数。为了抵销吸收一个顾客所需的成本，该公司需要这个顾客停留六年，可这批顾客的平均停留时间只有四年半。

一家保险公司怎么会栽这样的跟头呢？在上述例子中，罪魁祸首是平均数。如今精算师们已然认识到平均数是个陷井。精算师们中间流传的一个笑话很能说明问题：有个男人在一条水深两尺的河里淹死了。这里的"水深两尺"是指同类事件的平均数。就顾客的周期经济学而言，保险公司要比其他行业把握得更好些，它们已经学会了透过忠诚的棱镜来观察这个世界。它们尚未做到的是把放大镜拿起来，更为细致地考察一番相互差别其实很明显的顾客群体。换句话说，它们一向依赖的平均数本身太泛了。精算师们认识到了顾客的年龄不同，他们的保单期限模式也就有区别。但是他们忽视了其他大部分可变因素也能造成重大变异。尽管精算师们见解高超、笑话迷人，实际工作上他们应

用的偏偏还是泛泛的平均数。

就以目前保险公司给教师的保单定价做法为例吧。精算师们使用以往的实际记录为根据，对教师们的生命周期的收入和成本模式进行了评估。保险业界认定教师们的流失率将与其他职业的人们难分轩轾。但在实际上，教师们要比其他保户忠诚得多，因而他们参加保险的平均时间将会长得多。由于保险业界未能把教师们作为一个整体的特定平均数一并计人，所以他们的价值便被低估了。我们在第2章里描述过一些严格的分析方法，说明教师们的价值要比一般顾客高出两至三倍。假如保险公司充分理解了忠诚系数的重要意义，那么高出两至三倍的区别形成的竞争优势将是十分可观的。

如果说保险业界对教师这样的富矿市场尚且未能充分认识，我们完全可以有把握地说：许多行业尚未开始把忠诚系数当回事，其中定然隐藏着更多更好的商业机遇。不过倒也是，既然靠数量这么容易发，那就很难把心思放到顾客质量上。再拿移动电话为例，该行业中的每家公司都在考核顾客保持率，因为大家都知道这是增长和获利的关键。然而正是这同一个行业，每年的流失率高达40%！各移动电话公司均已在网络上进行了巨额投资，现在所能想到的就是业务增长了。只要顾客源源不断，干吗拒绝更多的销售呢？况且，营销人员一向精于促销——他们稍嫌不如意的地方便是对于"基于忠诚的管理"尚且不那么熟悉。

垄断行业的忠诚问题

有线电视业也有同类现象。在垄断情况下有目标地选择顾客似乎很荒唐。这类企业已为许可证和并网花了不少钱，当务之急显然是要利用宣传和折扣来激发并推动现金流，在法律许可时尽快抬高价格。然而事实上垄断不可能天长日久。有线电视各

公司很快就要面临新玩家、新技术的竞争，如今的增长策略漫不经心、投机取巧，压根儿形成不了牢固的顾客基础，而用户对其受到的待遇也心中有数。况且，政府部门已在开始重新介入，希冀压缩该行业的回报率。

若想了解“基于忠诚的管理”对收费电视这类商业行为的作用，不妨看一下 Canal Plus 公司。法国这家公司已经跻身于世界领先的收费电视企业，1994 年的销售额是 19 亿美元，利润为 1.25 亿美元。该公司的顾客保持率高达 97%，而法国其他有线电视企业的平均保持率为 80%。相比之下，美国的 HBO 公司的顾客保持率尚在 50% 以下。Canal Plus 公司现在覆盖着法国、西班牙和德国的 600 万收视户，每年的增长幅度是 30%。它的成功归功于两个因素。一是充分理解用户，针对每个核心市场提出了独特的价值回报主题。二是构筑忠诚的雇员队伍（雇员流失率低于 5%），通过他们向用户提供优异的服务。赢得了上述业绩的有线电视企业，当然会比他人更能在解除了管制的当今世界里蒸蒸日上。

有线长途电视的垄断取消于十多年前。MCI 和 Sprint 两个公司顺理成章地接收下了美国电报电话公司（AT&T）的基础客户，各项服务收费已然下调了 35%。幸运的是客户使用率直线上升，足以保障现金流正常流转。然而这三家以及其他的十几家公司已经值得：顾客的忠诚与否，决定着公司是功成名就还是身败名裂。

长途电话业的地方局方面依旧任重而道远，面临的竞争恐怕不会太温柔。要不了多久，技术又会突飞猛进，政府管制进一步解除，地方局的垄断服务便将时时面临攻击。新的竞争者将会抢走最好的客户，为了挫败它们，有头脑的地方局必将努力分析各类顾客的忠诚系数及其周期利润模式。价格可能将像长途市场那样直线下滑，但是本地用户的使用量不大可能增加很多，也

就难以抵销价格下调。这么看来，支撑着地区性话务营业企业的现金流恐怕会很成问题。

有些地方电话公司未雨绸缪，要在危机出现之前采取行动。它们把顾客区别对待，发现顾客中最有价值的10%，其价值十倍于最无价值的10%。它们利用这些最佳顾客反馈的意见，正在设计吸引并留住他们的多种方案。例如，小型企业迁移办公地址后总想留下原来的电话号码，以便于老客户跟它们保持联系，延长以往广告宣传的作用。这部分用户非常重要，一家地方电话公司为了继续赢得他们的忠诚，正在开发一种技术，无论用户在什么地点都能使用同样的电话号码。另外一家地方电话公司正在想方设法向其最佳的顾客提供全套的优质服务，例如呼叫转移、移动通信、长途话务、电话卡等，全部服务用同一份账单结账。该公司认为，在一个解除了政府管制的未来市场上，成功的关键在于赢得自己最佳顾客的忠诚。它明白，管制解除后的市场活力尚未完全释放，未雨绸缪正当此时。

电力供应市场也在取消政府管制，因此该行业也在采取类似的措施。商业电力市场已经出现了种种变化，大型的电力用户正在建设自己的发电设施，电力批发商也在推出各种各样的低价定单。得不到目标顾客的忠诚，或者连谁是自己的目标顾客也看不出来，那就只有坐以待毙。事实上，所有面临着政府放开的垄断行业都得学习一些有关"基于忠诚的管理"的基础知识，否则便会身无立锥之地。

祸福互依，成败相随

成熟的企业则面临着一种有时很微妙的危险，这就是对时运流转的视而不见。随着市场的成熟，利润率在减少，真实价格在下滑。这条规则几乎适用于所有的行业，其结果：以往特起作

用的招徕顾客的投资，如今却一点也不灵了。在信用卡行业，1982年那时顾客保持率为75%（平均顾客周期约四年）就很不错了。当然90%的保持率理应更好，但是75%的保持率足以赢得通常只有15%的门槛报酬率（译注：hurdle rate，指最低预期资本回收率）。所以，大批量地吸收顾客不失为一个好主意，只要这样的顾客群体不致限制公司吸纳忠诚程度高的客户就可以。

那样的好日子一去不复返了。按目前的利润率来看，为招揽顾客而花掉一笔大钱之后只落下75%的保持率并不合算。大多数信用卡公司尚未意识到它们投资招揽的顾客的净现值其实是负数，不过它们还是注意到自己的利润率正在日趋缩小。更为糟糕的是这些企业均属进退两难。首先，几乎每个信用良好的美国人手里已经有了五六个信用卡了。其次，股票市场分析家们注意到，这些"增长型"公司的价格赢利比多少有些夸大，因而希望发行更多的信用卡予以支持。

第二，这些信用卡公司的竞争对手是MBNA公司那样的高明企业。前者发现，最好的顾客群体在市场上已经难以找到了，而自己不得不招揽上船的顾客带来的现金流大不如人，以致引发了前面所提的螺旋式下降趋势：利润率更小、价格更高、流失率见长、成本加大、经营规模缩减、下岗工人增多、效率低下、服务更差，然后是更大的流失率、更低的利润率。这是一个很难挣脱的恶性循环。

面临着增长速度放慢、竞争越发激烈的成熟型企业都需要懂得上述道理。它们应当清理一下昨天还在起作用的顾客获取策略和思路，严密关注新来顾客的价值水平，因为在现有的市场上，最好的最为忠诚的顾客早已有了东家。它们应当仔细分析新顾客的净现值，不管你吸纳他们是为了取代老客户还是为了进一步增长。注意不要为了数量而数量，因为招徕越来越多的顾客到头来会把你的买卖摊子挤垮。无论从事何种行业，只要你希望

持续地获得高效业绩，便必须着手研究顾客周期模式及其利润率，从中吸取启示和灵感，尔后再去进行争取顾客的投资。

西北相互保险公司、国家农场保险公司、MBNA公司、迪尔公司等企业享有的许多战略优势，都表明招揽到合适的顾客是多么举足轻重。在一个成熟的市场里，资本比例渐渐下降，上述公司的竞争对手生存空间日益狭小，只能将没人要的顾客争来抢去，巴望着以此维持企业增长，但是希望日渐渺茫。各家企业如想正常生存，必须建设一个由忠诚的顾客组成的基础，即便在较新的行业中也是如此。也许，在较新的行业中尤其是如此。竞争对手众多，一段时间内大家都能体面地赚些钱，只是它们迟早将会发现好顾客没剩几个了。聪明的公司总会趁早想办法把好顾客拉到手。更为聪明的公司此后将会调整自己的增长策略，不再孜孜于争取新的顾客，而是侧重于巩固各自已有顾客的关系。

各种产业日趋成熟，如果能在顾客方面取得初步优势，则公司将会长期受益。获得这种优势的关键，是要设计一个招揽顾客的战略规划，找出本章开始时讨论过的三种顾客：生来为人忠诚的、有利可图的和主客相互适应的。只要把这三种顾客中的最好的笼络住，你便可以高枕无忧，确保公司寿比南山。若要基于忠诚的管理体制常胜不败，需要兼顾许多个动态的环节，而若要它们高效协调地运转，这第一个步骤便是拥有优质的顾客。

不过，获得合适的顾客毕竟只是关键的第一步。一旦顾客进门并创造了剩余的现金流，你就理应把其中的一部分拿出来回报给顾客，从而赢得他们继续忠诚于你。在这个良性的循环中，下一步就是利用来自优质顾客的优厚现金流，进而招聘并留用优秀的雇员。

第4章

合适的雇员

建设一个基于忠诚的管理体系，获得合适的顾客是关键的一步，但它毕竟只是第一步。一家公司在招揽顾客进门，并由他们创造了现金流剩余之后，应当把一部分赢利实实在在地拿出来，用于招聘并留住优秀的雇员。那么留住合适的雇员跟留住合适的顾客有什么关系呢？我的回答是：息息相关。不忠诚的雇员绝无可能争取来忠诚的顾客。

有几个很实在的理由能够说明这是千真万确的。首先，与顾客建立牢固的人际关系需要时间。其次，如果雇员忠诚，他们学习提高效率的机会就多。第三，忠诚的雇员长期在公司工作，便为公司节省下了招聘和培训费用，这笔钱就可用于别的方面，例如用于增加顾客满意度的种种措施之上。最后，用来赢得雇员忠诚并激励他们士气的经营思想和政策，也可用来争取更多更好的顾客。我们将在本章及下一章里看到许多这方面的例子。我们将要考察从广告到快餐等多种行业的忠诚领先企业，看看这些优秀企业是如何构筑雇员忠诚，并且用它来改善顾客保持率的。

雇员忠诚的毁灭

大多数经理主管人员非常愿意要忠诚的雇员，正像他们愿意拥有忠诚的顾客一样。问题在于极少有经理肯于花钱花时间去争取他们的忠诚。恰恰相反，如今不少企业执行的政策实质上是在打击甚至毁灭雇员的耿耿忠心。许多观察家已经开始感叹：我们是不是正在眼睁睁地看着企业忠诚日渐消亡。愤世嫉俗的人会说企业忠诚从来就没有过；不过奥斯卡·王尔德早就有言在先，愤世嫉俗之人“知道所有物品的价格，但对它们的价值一无所知”。知道你的雇员花了你多少钱但对他们的价值一无所知，要比愤世嫉俗的晚期患者还要糟糕，因为这种心态无益于竞争。彼得·德鲁克写道(译注：见《哈佛商业评论》1992 年 9—10 月合刊)：

> 如今所有的企事业单位都在喋喋不休，说“人才是我们最大的财富”。但实际上没有几个真的相信这话，更别说身体力行了。大多数人在潜意识中依旧与 19 世纪的雇主一样，都认为别人需要我们更甚于我们需要他们。然而事实上企事业单位都需要积极推销自己的成员资格，一如推销自己的产品和服务那样，也许还应当更为卖力点。它们不得不吸引人们、留住人们、承认并奖赏人们，激励人们为他们服务，让大家满意。[1]

上述最后一句话，在采用忠诚管理的企业里已经制度化了。它们首先争取一批忠诚的顾客，在建立了现金流剩余的基础之后，头一个投资重点便是把那笔剩余的大部分拿出来，用于招聘并留住尽可能最好的雇员。最佳雇员也像最佳顾客一样，在

"价值—忠诚—价值"的良性循环中与公司相互锦上添花。具体地说，最佳雇员是指那些有才能有动力提高自己的生产力的人，为公司多生产的同时也很快地提高了自己的收入水平，反过来又进一步激发了劳动热情，转化为服务质量上台阶、生产效率有增长，从而给公司和客户提供更多的剩余价值。

然而当今商界的普遍趋势似乎不是在想方设法让雇员在同一个单位多待一些时间，也没有着意帮助他们多赚一些钱，而是恰恰相反，各公司似乎是在处心积虑地少给雇员开工资，或是实际上甩掉他们，尤其是对那些工作经验最为丰富的，因而报酬也最高的人们。每天的报纸上都登着有关提前退休的方案或解聘的消息。

被解雇的人们肯定日子难熬，也难以恢复正常。他们离开的时候恐怕还带着一个重要的教训：再也不要对任何公司盲目奉献和忠诚。可是没被解雇的人们日子也不好过。《华尔街日报》报道说，位踞《财富》500强的大部分企业都在罹受着所谓的"解雇幸存者综合症"，即忧虑和相互猜疑取代了安全感和对企业的忠诚之心。尚未遭受解雇的人们自然会因今后的缩减而忧心忡忡，况且还得承担已被解雇的人们留下的额外工作。工作负荷增加了，但是报酬增加的希望十分渺茫。纵观整个美国，与70年代相比，全日制工人的平均周薪在扣除通货膨胀因素之后并没有什么增长。

即使是在不那么愤世嫉俗的人们中间，认为忠诚属于昨日黄花的观点也越来越占上风。人们越来越普遍地认为，雇员必须为自己的职业承担全部责任，而成功的关键在于力争超越所有的人。《波士顿环球邮报》就此发表了系列文章，题目是"破灭的希望：90年代的就业"。它的结论是现今的雇员们

> 担惊受怕，牢骚满腹，工作的目的只有一个——拿到

> 工资单。经济学家兼纽约"人为上"总裁奥德丽·弗里德曼(Audrey Freedman)说，工人与雇主之间的关系越来越发展成了相互盘剥的关系。"雇员们说，'好吧，你利用我，我也要利用你'。"[2]

有些经理主管人员认为，未来的后资本主义社会中的企业，可能将会更像随时随地打桩支帐篷的游牧民族，而不会像传统的农业人口那样生活节奏蜗行牛步，依赖一种产品糊口，终其一生老死一隅。目睹当今商业世界中纷纷攘攘忙忙碌碌，上述说法似乎很有道理，况且它所描绘的画面上充满了活力和冒险、灵活和朝气，的确颇为诱人。可是请你不要忘记，游牧民族取得的进步实在太小了，而相比之下，世界各地的农业社会，正因其组织稳固、机构持久、科学发达、市井繁荣、能够适应各种变化，方才成就了伟大的辉煌文明。

许多大学教师似乎崇尚一种无情竞争、损人利己的处世哲学，也许是因为他们在自己的职称、任期之路上深有体会吧（在大多数大学里，团队精神和忠诚实在算不上它们的显著特点。）大学校园中不少信奉未来主义的人们认为，未来的劳动大军将会与罗勃特·怀特(Robert White)在其《组织人》中描写的情景背道而驰。没有哪个人再会跟一家公司从一而终，灵活性将比忠诚度更加重要，雇员将会摆脱单位契约的束缚而自由流动、频繁跳槽。

如今的精英人士和明智之人似乎早已把这条择业建议牢记在心了。哈佛大学的工商管理硕士在其毕业后的最初十年中平均变换三至四个雇主。有些负责招聘的人事经理说，若想有份能够打动一家现代企业的个人简历，每隔三四年变换一份工作是绝对必要的。在一家公司不间断地长期工作，意味着经历狭窄、缺乏上进心。

在这种情况下，每个雇员，无论处于哪个级别，每天都抽一点时间思考一下自己的出路恐怕很有必要，要考虑如何实现自己事业的最大发展，寻找妥善的安全保障或者另谋高枝。按照目前的频率，几乎每个人在其从业期间都会遭到解雇。有些企业不解雇职工自己就得关门大吉，但有些效益良好的公司也采取了雇员下岗的政策。

例如不久前，《纽约时报》发表了一篇文章，题目是《赢利的施乐公司计划解聘一万人》。施乐公司为什么要走这一步呢？其答案是可想而知的："尽管赢利情况一直都不错，但施乐公司昨天说它为了提高生产力将在今后三年内削减职工队伍的10%。施乐公司因此成了试图改善生产效率而大批削减员工的又一家大型企业。"[3] 文章后面附了一个大型公司的名单，它们都在文章发表之前的三个月里宣布裁减职员5%以上：菲利普·莫理斯8%，伍尔沃斯9%，马丁·玛丽埃塔12%，美国西方14%，美国电报电话15%，RJR纳比斯9%，礼来公司12%，华纳·兰伯特16%，氨基氰9%，美国航空5%，Computervision 40%，Upjohn8%，Anheuser－Busch10%，Chemical Waste23%。

那么，这说明了什么呢？生产效率一向重要，何以突然之间又比以前重要得多了呢？一个可能的解释是，最近解雇了大量的首席执行官，搞得人们人心惶惶，高层经理们不得不施展一番拳脚，希望以此表明他们治理有方、雷厉风行。绝大多数的首席执行官并不愿意解雇员工，他们完全明白没有哪个商界领导是靠解雇工人而功成名就的。然而他们别无选择，在股票市场上兴风作浪的机构投资者越来越不耐烦看到企业赢利业绩平平，而经理主管人员为了保住自家的位置便不得不讨好投资人。施乐公司宣布裁员的当天，它的股票上升了7%。这类消息可令短期投资人兴高采烈，可是在随后的星期日《纽约时报》商业版上，该报向施乐公司提了一个重要的问题："在一个以劳资和谐而自豪的

公司里,留下来的人们会继续保持忠诚吗?"[4]

毕竟,裁员难以叫雇员高兴起来。裁员只会窒息创造力、打击风险承受力、摧毁掉员工的赤胆忠心。伴随裁员而来的恐惧心理消耗了人的精力,迫使人们关注自己的安全和职业,不再理会企业的成败得失。越来越多的证据表明,动辄大量裁员或者频繁解雇职工,从长远利益来看将会有害于企业的市场竞争能力。

《经济学家》杂志最近报道了美国管理协会(American Management Association)进行的一项研究,指出在过去五年里削减了规模的公司中,压缩后赢利见长的不足半数,自称生产率有所提高的只有1/3。《华尔街日报》报道的另外一个研究发现,削减了规模的公司在宣布重组之后的半年里,业绩表现只比标准普尔500家企业稍微好一点儿,尔后便一路滑坡,到三年头上时净增长下降了24%。这并不奇怪:放弃了自己的人才资源的公司理应价值下跌,正像一艘把一部分货物抛到海里的船,最终到达港口时的价值当然会减少若干。

1993年年底,《公司》杂志的约翰·蔡斯在《波士顿环球邮报》发表了一篇文章,题目是《人人想过的问题:你为谁工作?》。蔡斯写道:

> 在今天的新经济中,我们都为自己工作,……因为公司已经给了我们一个教训,那就是我们再也给它们打不起工了。它们甚至连一年、两年或五年之后的一份工作也给我们保证不了。跳槽曾是才高志大、升迁有术之人的专利,可现在假如不去考虑自己的职业选择简直就是鸵鸟一只,脑袋深深地埋在沙子里。……至于忠诚——嗨,如今说到忠诚,是指你在找工作时用的不是上班时间。假如我盲目地忠于一家企业或机构而它不肯或不能以诚相待,那我不是个傻子么?[5]

忠诚的确是条双向车道。倘若企业在赢利下降(更别说是在赢利上升)时把职工扫地出门,无疑是在自掘坟墓。每个企业都有日子难捱的时候,帮助企业度过困难的往往是忠心耿耿的中坚雇员。如果在职工困难时企业表明自己不肯假以援手,那么可以肯定地说:下一次面临困境、需要员工鼎力相助时,最为能干的职员将会扬长而去。

给雇员的忠诚定价

经理人员不肯向忠诚投资的原因,大概是像奥斯卡·王尔德所说的愤世嫉俗之人一样,他们只知忠诚的成本,但不懂得它的价值。解雇员工可以节省费用,这人人明白,可是雇员忠诚程度下降以后在现金流上会造成什么样的后果,就没人那么清楚了。许多人力资源部门都曾核算过招聘、培训的成本,甚至还计算过新职工取代经验丰富的老职员在生产率上的损失,试图以此给雇员的流转加以量化并定价。更具创造性的研究人员还把雇员轮换造成的服务质量下降计入了成本核算。但是这些数据未能说服经理们,因为它们不跟账本上的数字或现金流直接挂钩。

雇员调换在现金流上的真正后果远远超过了大部分经理的直觉估计。雇员调换对公司赢利的消耗在大多数的会计体系中都反映不出来,但比任何联邦或州的赋税都要大得多。我们有个咨询小组在一家卡车公司工作时,曾把雇员过分流动造成的经济损耗加以细致的量化计算,发现如将驾驶员的流动率压低一半,则客户的利润率可以增长50%。在一家股票经纪公司那里我们发现,经纪人保持率若能提高10%(从80%增加到90%),那么该经纪公司的价值将会升高155%!在保险行业中,代理人保持的经济学与此类似。对雇员调换在现金流上的影响的量化

计算,其关键之处在这些行业里基本上是一样的:必须承认雇员保持率对成本效益是至关重要的,同时由于它和顾客的获得及保持直接相关,也是保证收入增长的重要因素

我们在汽车服务行业发现了这种相关关系的第一个确凿证据 在为一家网点遍布美国各地的领先汽车行做顾问的过程中,我们发现顾客保持率最高的服务网点,其雇员保持率也属最佳 接着我们按照类型又对它们的竞争对手进行了调查,发现各地的当地汽车修理行的雇员保持率最高,其次是地区性的连锁店铺、全国性的连锁修理厂家,最后是汽车经销商。与此同时,上述四个类型的竞争对手在顾客保持率方面也是这样一种局面。

我们约了一些顾客进行面谈,想了解一下他们何以特别照顾当地的汽车修理行。结果我们发现了一个有趣的自相矛盾的说法。一方面,人们认为连锁店和经销商的修理工技术水平高、设备精密先进;另一方面,人们又更为信任本地修理行及其修理工,认为后者能够提供更好的服务。总而言之一句话,人们跟同一个人做同样的生意就是觉得舒服,这和技术水平没什么关系。顾客爱找当地的修理工是因为直接认识他,又因为他熟悉他们的汽车。而在规模较大的地区性连锁车行里,顾客很少能连续两次见到同一个修理工。至于全国性的连锁修理厂和汽车经销商,虽说它们在现代化的设施、计算机诊断设备和广告上的投资极为可观,但并未刻意地要求或追求自己雇员的忠诚,修理工们调入调出很频繁,似乎它们也都见怪不怪了。

我们发现,雇员的忠诚既影响新顾客的保持率,也影响他们的总量。我们询问顾客为什么选择某一具体的汽车修理行,发现最大的信息源是已在那里得到过满意服务的顾客,这与我们的估计不谋而合。只是第二个最为常见的信息源出乎我们的意料:汽车修理行的雇员。雇员深明就里,知道自己的车行提供什么样的价值 如果车修得漂亮,雇员感到自豪,他们自然会向亲朋好

友介绍推荐，但是真正让我们大吃一惊的是，雇员的推荐意见对新顾客流量造成的影响，竟然会比广告和促销活动加在一起还要大。

如果考虑到生产效率上的优势，高忠诚策略就更有说服力了。一家连锁公司按照忠诚和生产力给其下属汽车修理行排队，发现雇员保持率最好的1/3汽修厂，其生产力也在最好的1/3之列，人均销售额要比最差的1/3汽修厂高出22%。即使是雇员跳槽率奇大的快餐业，雇员是否忠诚的效果也十分明显。有一家快餐连锁公司对其下属分店的营业额挨个儿进行分析，发现各分店之间差别相当显著，有的远远低于每年100%，有的则高达300%以上。另外，雇员"周转率"低的快餐分店（平均100%），其利润率要比雇员周转率高（平均150%）的分店高出50%以上。

在经纪人行业里，我们贝恩策略顾问公司约见了几百位叛逃的顾客，发现一半以上的顾客之所以改换经纪公司，是因为他们的经纪人先跳了槽。在最为有利可图的流失顾客中，大约70%是出于这个原因。经纪人忠诚问题是该行业的一个大问题，竞争对手之间时不时地陷入互相深挖墙角的抢人战争。一家经纪公司的经理在《华尔街日报》上抱怨说，30%的经纪人改换公司已在三次以上。有一家经纪公司联系不同的经纪人周转率，对自己的顾客保持率进行了追踪考察，发现使用同一个经纪人的客户，停留四年的可达75%，换过一次经纪人的可达61%，而用过二个和三个以上的经纪人的顾客，停留四年的只有53%。

我们为了找出经纪人行业在经济上所受到的影响，对几家主要的全国性的经纪公司进行了细致的比较研究，综合考察它们的客户保持率、经纪人保持率及其赢利情况。不出所料，最赚钱的埃德华兹公司（A. G. Edwards，一家股票经纪公司），其顾客保持率最高，它的"钱包份额"（每位顾客委托给经纪公司的股票

价值占其全部资产的百分比)也比其他公司高一些。这样一来，该公司进一步扩展了自己的规模经济优势，提高了雇员经纪人的生产率，同时他们的收入也有增长。另外一家公司考察了经纪人"周转率"与客户钱包份额之间的关系，发现凡不是由于自身原因而改换过经纪人的顾客，其投入该公司的资产便要少得多，往往会比保持同一个经纪人的顾客少投入 20% 至 30%。

当然，经纪业界与其他行业的雇员问题一样，关键不在于笼络住经纪人，关键在于留住合适的经纪人。由于存在着陷入劳资诉讼和围绕政府规定而争论不休的潜在可能性，有时留下一个尸位素餐的经纪人造成的损失，可能要比失去一个能干的经纪人还要大。在我们对流失的顾客进行的调查中，我们发现顾客变换公司的第二大常见原因——仅次于追随一个优秀的经纪人——便是为了摆脱一个不怎么样的经纪人。

显而易见，经纪公司需要投入大量的精力来招聘并留住合适的雇员。然而实际情况可谈不到差强人意。年复一年，每家经纪公司都会失去 15% 至 20% 的经纪人雇员。

给跳槽者分分类

有的时候很难断定一个正在调走的雇员到底是忠心耿耿还是离心离德。快餐店通常聘用十几岁的青少年，一般说来他们会在中学毕业时辞去工作。咨询顾问公司聘用的工商管理硕士，通常待个三四年积累一些宝贵的跨行业工作经验，然后便会跳槽高就。许多离开的人在原单位经历愉快，往往会把原来工作的公司推荐给亲朋好友。在咨询行业里，有的人在新单位步步高升后，甚至会聘请从前的雇主单位为其提供顾问服务。

如果说从严格的意义上讲上述这些人算不得背叛，那么怎么看待那些跑去为竞争对手卖力的人呢？怎么看待那些跳槽而

去、可对原来的雇主没一句好话的人呢?还有一种令人棘手的现象:有些雇员在公司一待就是几十年,但是他们效率日见低下,渐渐成了公司同人的包袱。如果说有个雇员为了5%的加薪而调走就是背叛,那么为了50%或者200%的加薪而调走的是不是呢?倘若一个雇员为了加薪50%而调走不算背叛,但他的离开造成了公司破产、葬送了数以百计的其他雇员的生计,这又怎么说呢?

因此,只有根据一个人的具体情况,根据各人的实际职业发展状况,才能如实评价雇员的忠诚问题。这方面做得最好的公司并不简单地算计流失率,而是先对跳槽的人进行分类,然后再按类型来分析流失问题。例如MBNA公司一直千方百计,想把自己办成一家雇员乐业的公司,因此每逢有人提出调走而此人一向兢兢业业,该公司便会安排跟他畅谈一次,了解他为何而要调走。提问的问题取决于具体情况。有的人想调走是因为其配偶调到了西海岸,有的则是去给竞争对手效力,工作地点实际上就在附近。这么两种情况显然不可同日而语。在MBNA公司看来,跳槽投入竞争对手的怀抱属于最为严重的叛逃,因为这个人显然喜欢本行业以及这类工作。不过,假如有人辞职是为了从事一个完全不同的工种,那也是个严肃的问题。如果招来的人们实际并不喜欢自己的工作,这说明公司的招聘、培训和职业管理诸方面都需要作进一步的改进。

每一类型的雇员流失都有弦外之音,有时是招聘部门,有时是培训部门,总之都能从中吸取教训。有的时候雇员调走与某位上司有关,他需要在某些管理技巧上做些改善。如果优秀的、业绩可敬的雇员开始夺门而出缘于前途黯淡,高层管理人士理当接受这类反馈信息,改进整个企业体系,以便年富力强的雇员得以不断学习、业有所成。

经济模型

贝恩策略顾问公司研究各类行业已经十多年了，开发出了一个通用的模型，涵盖了同雇员忠诚相关的七种经济因素（参见图4－1）。并非所有的行业都包括这七个诸元，而且行业不同，这些因素的重要程度也不一样。下面逐条给予简单的解释，你可从中确定哪一个跟你的公司更为关系密切

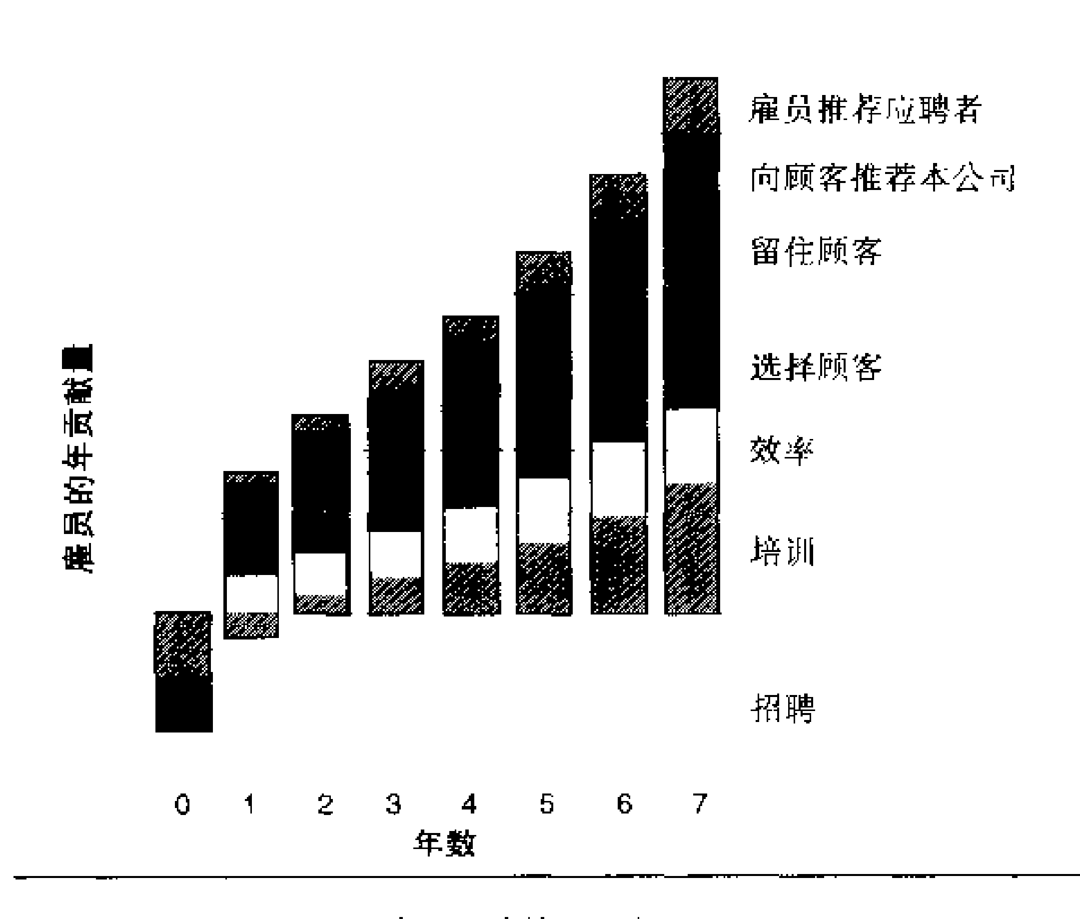


图4－1　服务时间长的雇员创造的价值大

1. 招聘投资：招聘所需的成本大多是不言而喻的，包括招聘费用、面谈费用、搬迁费用等等。另外请别忘了，假如一位业绩突出的长期雇员调走了，你得录用三个新手才能予以弥补。这在股票经纪、人寿保险等行业里早已司空见惯了。这样，实际上的人均招聘成本将是三倍之多。
2. 培训：新招员工为了日后的工作富有成效，通常需要实习和正规的课堂培训。培训期间照付工资，因而公司几乎没有收益。不少好公司对员工培训舍得投资，即使经验丰富的人们也常常接受培训。由于新人的培训是由资深员工免费提供的，所以公司不用支付人工。换句话说，就培训而言，忠诚的长期雇员不仅用不着公司投资，反倒能让公司净赚。
3. 效率：在最为简单化的层次上讲，雇员积累的经验越多，他们的工作就越有效率。效率增加意味着需要较少的监督，这又进一步增加了企业的效率。不过同样重要的是不能忘记：效益是人们如何聪明地工作与其如何勤奋地工作的乘积。一般而言，如果雇员留在公司工作是因为他们为顾客创造了价值因而感到自豪，是因为他们为自己创造的价值而心满意足，那么这样的雇员就会更加积极主动，工作也更不惜力。
4. 选择顾客：经验丰富的销售和营销人员，更懂得如何找到并招揽最为有利可图的客户。例如在人寿保险行业里，发展新保户并留住老保户方面，有经验的代理人就比实习员工强得多。新手承揽的保户续保率往往极低，许多情况下给公司带来的是净亏损。
5. 留住顾客：正如前面提到的银行、经纪和汽车服务等业表明的，长期雇员往往能带来高度忠诚的客户。即使是在见不到顾客的制造业中，长期雇员往往能够生产更好的产

品，为顾客创造更大的价值，从而为公司争取到更高的顾客保持率。

6. 向顾客推荐：正如前面所述的当地汽修行一例表明的，忠诚的雇员有时候成了向顾客推荐公司的主要信息源。
7. 雇员推荐：忠诚的长期雇员往往可以带来源源不断的高质量的求职者。这不仅降低了招聘的成本，而且提高了新人的平均质量。拥有最高的雇员保持率的公司，其主要的招聘形式往往是自己雇员的引荐和推荐。

这个有关雇员忠诚的模型，与第2章所列的顾客忠诚模型有许多相似处。由于雇员忠诚和顾客忠诚这两类因素是相辅相成的，因而总体的忠诚优势要比我们想象的更有力度。事实上，两者之间联系十分紧密，所以在分析中往往很难截然分开。可是，假如要做出明智的投资决策，假如想以确保业务发展的方式来给顾客和雇员分配价值，那就必须将这两者区别开来。其关键在于明确理解其中的因果关系。

仅仅死乞白赖地让雇员在公司多待几年，并不一定就能产生优异的经济效益。许许多多的企业如今背负着大量的冗员。例如从贝尔母公司分裂出来的几家公司，无一不是面临着老弱病残等冗员带来的难题。早先的企业给员工许了终身就业的大愿，结果吸引了不少在新的竞争环境中就连自己也养活不了的人。降低这类员工的流失率并不会为企业创造财富，这个问题也不仅仅局限于老年职工。任何企业都有这种情况：新招的员工事后发现缺乏必需的技术或主观能动性。显然，留住这种人势必会损害企业已有的价值。

许多企业似乎已被困在了死胡同里，进退两难。作为个体的员工，其生产率不足以维持公司的竞争力；而经理主管人员搞不清楚哪些员工不称职，因为无法检测个人的生产效率及其对公

司利润的贡献，有的时候能够衡量雇员的生产力，可是无法测算他对公司的贡献。有的时候组织生产的最小单位是个挺大的团体。比方说，一家银行可以计算出一天之内一个出纳员经手了多少笔交易，甚至还能查出他出了多少次差错。但是若想计算顾客保持率或者统计顾客推荐次数，那就只能把一个支行作为整体来核算了，个体的贡献很难列清楚。有的时候连这也做不到，因为很少有银行具备可靠的顾客计量软件系统，恐怕就连估算支行门市赢利率的软件系统也没有。目前绝大多数的银行都是这个情况，它们根本顾不上客户保持率、雇员保持率及其经济上的长远效益，尽管它常常要比按常规方式计算的生产率和经济学效果好得多。

例如，这位出纳员为了结识一个顾客而放慢了接待排着队的其他顾客；当一个顾客前来银行、要把账户上 90% 的钱过户到一家共同基金时，这位出纳员为了留住该顾客，主动介绍她去跟门市经理谈一谈，经理向顾客解释了本行的系列基金服务项目及其种种优势，结果终于留住了该客户。与此形成对照的是，另外一个出纳员倒是面带笑容、手脚麻利，但只是飞快地为顾客办理着提款手续。相比之下，这两个出纳谁的生产率更高一些呢？

未能或者没有贴近实际地估量雇员贡献的企业不仅仅是银行一家。不过有些企业已经找到了一些对此进行衡量的方法，可以出现并容易理解忠诚的雇员个人及其团体的经济效益。也许是因为销售业务本来就容易评估，也许是因为经纪公司一向注重自己的赢利评估体系，总之我们可以稍微详细地探讨一番经纪人忠诚在现金流上形成的种种结果。由于经纪人每人都有业务记录，所以我们可以针对图 4－1 所列七项经济因素中的六项分别进行讨论。（第七项即“雇员推荐”只在支行一级得以显示出来。）

图 4－2 总括说明了经纪人随着经验的积累而对公司利润

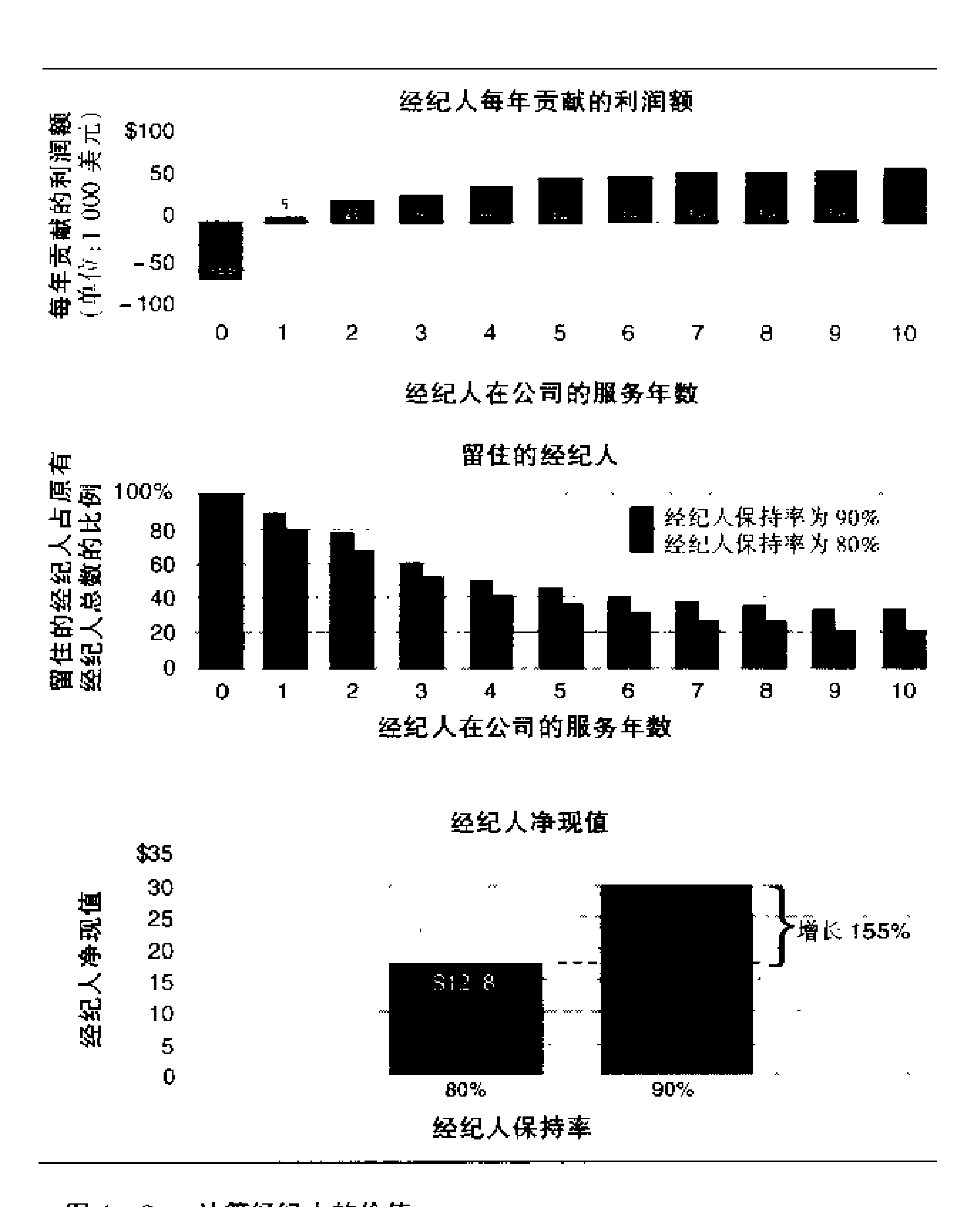


图 4-2 计算经纪人的价值

的贡献情况。雇用一个新手的初始费用超过了5万美元。（如把固定成本和资本成本算进去，那么将一个新手培养到开始赚钱时，其总体费用超过了10万美元。）到第二个年头，该经纪新手将能赚取2.5万美元，这笔钱只能用于补偿其固定成本，直到工作的第三年才算真正地为公司开始赚钱。

图4－2清楚地表明，让优秀人才停留的时间长一些将对公司产生莫大的经济益处。随着经纪人经验的逐渐丰富，他们将会更加有效地争取顾客，他们的顾客保持率就会上升，钱包份额也会日益增长。由于越来越多的新顾客通过别人推荐而找到他们投保，他们花在寻找客户上的时间自然就少得多。到第五年时，一般经纪人按照佣金毛收入计算的人均生产力就会上升到20万美元以上。公司每年从中收入5.2万美元，这是非常可观的利润；而经纪人本人也可从其毛收入中获得35%至40%的份额。

倘若有人仍然怀疑优秀经纪人停留时间长一些是否真有价值，那么我们只消再说一个数字就能打消他们的疑虑。为此光看图4－2上部的经纪人生命周期利润模式是不够的，还需要看看中部的经纪人消耗图示。图中表明，假定雇员保持率为80%（现在大部分同类公司的普遍情况），那么一半以上的新雇员会在被录用后的第三年年底之前跳槽而去，也就是在他们正要为公司赚钱之际。这就是说，为造就一个能赚钱的经纪人所需要的真正投资，要比前面讲过的10万美元多。为了获得一个工作年限足够长的经纪人、以便由他给公司生产出说得过去的利润，公司实际上不得不招聘并且培训三个新的经纪人。因此，公司为每一个长期经纪人所作的投资事实上接近30万美元。这一点有助于说明，经纪人保持率从80%提高到90%，新经纪人的平均价值何以会暴涨155%。

当然，计算你公司的雇员保持率的实际价值可能不会这么轻松简便。你也许需要设计新的衡量体系，然后试着分析一下。

不过对其结果几乎没有什么疑问：你在招聘和培训上的投资数额将会让你过目不忘，因为雇员缺乏经验——效率水准低下、锁定目标客户乏术、顾客保持率低、钱包份额不值一提——你因而未能实现的利润数额也会叫你大吃一惊。另一方面，雇员忠诚增加之后有可能对赢利状况形成的良性效应，恐怕更会令你醍醐灌顶、决计采取行动。

如果有谁尚存疑虑，不妨看看美国各大经纪公司及其雇员保持率与赢利状况之间的关系。雇员保持率最高的公司当推埃德华兹公司(A. G. Edwards)，其赢利也雄踞同行榜首。在过去的十年中，埃德华兹公司的股本收益率超过了18%，比行业平均数高出一倍还多。但它的雇员流转率只有8%，大约是行业平均数的一半。竞争的宏观经济学又一次验证了雇员保持率的微观经济学。

那么埃德华兹公司究竟是怎么做的呢？

赢得雇员的忠诚

不是机缘凑巧，不是时事使然，而是真正地争取、赢得雇员的忠诚。而这就不仅仅是个工具问题了。趁手的工具包括有打分计算、实习测验、规章规定等等，不过埃德华兹公司的实践表明，思路正确与否也是十分重要的。那就是说，制定方针策略之前，必须按照忠诚与价值创造的规律进行思考。

首先，埃德华兹公司网罗旗下的经纪人与其竞争对手的大不相同。该公司不去追寻销售明星、推销状元之类，而是仔细筛选跟它想法接近的男女：经纪人就是客户的代理人。公司的首席执行官本·埃德华兹第三(Ben Edwards III)说得好："我们只要有个性的人，和我们同心同德，与公司文化协调一致。我们要的是白头偕老，像一桩美满的婚姻一样。"[6]

埃德华兹公司有关提高雇员质量的经营思想的另外一个方面在于它对增长的态度。该公司制定目标、通过预算时没有只从主观愿望出发，经理们用不着向手下人员施加压力，因而员工心情舒畅。大部分其他的公司则给招聘工作设定了具体的目标，尔后根据是否达到目标来评价招聘经理。招聘人员为了完成可以测算的数量标准，自然而然地就得尽量提高难以测算的质量标准。埃德华兹公司招聘新人的频度比较均匀，无论市场是起是落，始终保持了一支稳定的经纪人队伍。这与其竞争对手截然不同，后者在业务兴隆季节大量地招兵买马，结果根本来不及培训、同化，而在买卖难做时停止招聘，同时大批裁员。

股票经纪行业流行一种做法，就是利用奖金去挖竞争对手的墙脚，对此埃德华兹公司的首席执行官本·埃德华兹颇不以为然。他说："这么做容易把你不想要的人吸引过来，而且对已有的忠诚雇员极不公平。这个做法会让人以为，赚大钱的最佳途径便是频繁跳槽。"[7]

埃德华兹公司确保较高的雇员保持率的另外一个环节，是执行了一项轻易不肯轮换门市经理的政策。如果哪位经理擅长于创建新的办事处，公司给他提供支持；由于新创分理处利润较低，公司就在报酬上作一些调整予以补偿。大多数的门市经理人员长期不作变动，但其报酬多少则取决于自己门市的赢利情况。90%至95%的职务提拔是从公司内部职工中择优录取，这么做又进一步强化了公司的忠诚文化。公司的执行委员会由九位成员组成，人均任期在25年以上，而且都在公司里拥有一份可观的股份。

公平待人是埃德华兹公司雇员管理体制的一个特点。本·埃德华兹指出这一管理方式最为重要的一点便是"遵循(基督教的)为人准则，'你想人家怎样待你，你就要怎样待人'。"[8]公平体现在经理人员的报酬待遇上。正像其他的忠诚领先企业一样，埃

德华兹公司对自己的资深经理们支付的报酬要比大多数竞争对手的少。在过去的数年里，本·埃德华兹本人平均每年不足100万美元。据他估计可能只相当于其他公司同类职务的三分之一至五分之一。

埃德华兹公司千方百计地网罗合适的雇员，即能够维护公司声誉并完善公司品格的人们。同时它还想方设法地帮助员工提高生产效率，这既能让大家提高个人收入，又可赢得员工对公司的忠诚。每逢出现能干的雇员要求调走的现象时，管理阶层总会尽其可能了解其中的具体情况。该公司对每个调走的人都要进行面谈，以便找出雇员不满的根本原因。

当然，品质和忠诚并不是经纪人的惟一标准；他们同时必须具备创收赚钱的本领。不过按照埃德华兹公司设计的经营体制，经纪人无需像在其他同业公司那样销售得越多越好。首先，该公司的分理处规模都比较小，一般8至10个经纪人（相比之下，该行业的寻常规模都在20至30人）。分理处经理既是教练又是球员，经常亲自接待一些客户。这样一来，人均办公室租金也低一些。该公司的总部没有设在纽约市，而是设在圣路易斯，在主要的经纪公司中就它一家节省下了在曼哈顿的高额费用。正因如此，该公司一直把业务放在与其公司文化相得益彰的地区，尤其是中小城镇及其郊区。

埃德华兹公司从不进行全国性的广告，这样一来节省了开支，二来强调了口碑相传乃其业务发展的最佳途径。报酬方面，该公司采用了单轨一级制，这样销售额增长缓慢的人压力并不很大。相比之下，该公司的竞争对手为了排挤懒虫惰鬼，给完不成任务的人支付的佣金往往要打一些折扣。这种做法刺激新来的经纪人无所不用其极，有时候难免会不利于客户

埃德华兹公司将其高效赢利的一部分直接让利给顾客。《华尔街日报》所属的个人财务杂志《钱》最近以收费低廉为准给经

纪公司排了排队，不出所料，埃德华兹公司独占鳌头。本·埃德华兹说："向顾客少收一点、给经纪人多付一点，只要效率上去了，没有摆不平的。"[9]

埃德华兹公司同时还获得了《钱》杂志的"最佳经纪人在职培训奖"。该公司非常注重员工培训，以至于首席执行官本·埃德华兹经常到培训班亲自授课。许多其他公司的培训课程传授学员如何竭力推销公司最有利可图的产品，而埃德华兹公司则重点教导学员如何更为有效地服务于顾客。

埃德华兹公司不肯推出自己的投资产品，这在该行业里独一无二。它不肯这么做的原因是担心出现利益冲突。其他公司操作有内部的共同基金，它们抵御不了从中赚取的高额利差。因此，有些公司给经纪人支付高得多的佣金让其推销内部基金，尽管公司以外的某个基金有可能更适合顾客。更为糟糕的情况是，当一家银行的投资部门被套牢时(公开销售的债券承销不利、合作伙伴极不可靠等等)，它便会不由自主地提高佣金比例，要求经纪人把这种投资项目推销给蒙在鼓里的顾客。经纪人看到公司把自己的短期利益放在顾客的最佳利益之上，自然而然地就会得出结论：完全可以把自家的利益放在顾客的利益之上。这类利益冲突在埃德华兹公司极少发生。

本·埃德华兹在一篇年度报告的末尾写道："我们有大批忠诚的客户，我们致力于提供最好的服务。"[10] 他这话可不是说说而已。他的公司收到的仲裁令是同行中最少的，不及第二家最少的公司即美林公司的一半。本·埃德华兹没有说到的是，该公司兼有报酬优厚、工作压力较低、顾客至上的服务宗旨等优势，所以这里的经纪人要比其他地方的更加快乐，雇员流转率不到行业平均数的一半。该行业的平均经纪人保持率在 80% 至 85% 之间。埃德华兹公司采用基于忠诚的管理体制，取得了 92% 的好成绩，其顾客、雇员和投资者都是赢家，皆大欢喜。请别忘了，在

过去的10年中,埃德华兹公司的股本收益率超过了18%。

Chick－fil－A快餐公司

在争取雇员忠诚方面,另一家企业Chick－fil－A快餐公司成绩也很突出。我们已在第一章里讨论过这家快餐、购物连锁店。虽说隔行如隔山,但就基本的经营思想而言,它与埃德华兹公司有着许多相似之处。两家均由基督教的为人准则入手,但是Chick－fil－A快餐公司建立了一套体系,协调了分店经营者跟公司的利益,同时赋予顾客监督两者的绝对权力。

这么做的结果令人瞠目。快餐这个行业,每年流失的店堂经理在30%至40%之间,而在Chick－fil－A快餐公司每年仅有4%－6%的分店经营者撂挑子,况且这些人的业绩全都处于公司分店业绩最低的三分之一之中。由于忠诚优势造就的经济效益非常显著,公司得以在49年里开设600余个分店而没有使用任何外部资金。Chick－fil－A快餐公司采用基于忠诚的管理体制,不仅取得了令人难忘的增长,而且也给分店经理主管人员带来了丰厚的个人收入。快餐行业的经理们一般每年薪金3万至3.5万美元,而在Chick－fil－A快餐公司里,经理们平均年薪为4.5万美元,其中最高的10%的经理人员要多于10万美元。这个档次的年薪在该行业中几乎是闻所未闻的。

显而易见,丰厚的薪酬在赢取经理人的忠诚方面起了作用。但快餐行业对价位一向敏感,Chick－fil－A快餐公司给经理们的薪金要比其竞争对手高出30%至50%,可它哪儿来的那么多钱呢?其成功的核心在于它与经理人员达成的合作伙伴性契约。新入伙的经理人员只需交纳5 000美元的定金(新开一家分店的成本起码要25万美元,况且当该经理离任时公司还将退还定金。这样看来,5 000美元的定金实在算不了什么)。经理人

员的基础工资是每年2.4万美元，不管赔赚，公司都会保证支付；但若分店赢了利，经理人员先用营业收入的15%支付公司提供过的服务，然后与公司对半分享剩余的部分，即各取50%。Chick－fil－A快餐公司就用这种方式把经理的个人利益与公司的利益协调起来了。经理和公司都有相互配合、共同获胜的激励机制。相比之下，在大多数的竞争对手那里，给经理多发一美元，就意味着公司少得一美元。Chick－fil－A公司跟它们截然不同，总是尽其所能帮助经理人员多多赚钱。

Chick－fil－A快餐公司与其他快餐连锁店的另外一个显著区别，体现在它对员工的职业生涯所取的理念。大多数连锁店经常把经理人员从一个地方调往另外一个地方，并借此加大他们的责任，同时给他们逐渐加薪。经理人员由小店做起，一直做到大型店面，此后要么相互对调，要么调往新开发的市场。如果真的有人经受住了所有这些挑战，便有可能提升成为地区主管。这些销售明星迟早会提拔到公司总部去的。Chick－fil－A快餐公司认为这种做法有所过时。它从来不在分店之间轮番调换经理人员，因为这会葬送他们与雇员和顾客之间建立起来的友好关系，从而影响到每一个人的实际利益。

分店经理们没有可能擢升到公司总部去坐个位置，对此也没有哪个人十分在意。他们明白自己干的是餐饮行业，不是行政管理行业。他们中的大多数人恐怕都不肯把全家搬到公司在乔治亚州亚特兰大市的总部去，尤其是待在原地每年可赚10万美元以上时就更不肯了。恰恰相反，公司总部一向尽其所能，为经营有方的才智之士提供在当地发展的种种机会。尽管公司历来坚信"一位经理一个店"的原则，但是该公司现在允许其最好的分店经理，根据各自对本地市场的充分了解，承包更多的分店、承揽送餐、包桌、推车上菜、承办学校午餐等服务项目。该公司近来还开始给别的业主发放经营许可证，由他们到大学校园、医

院、其他机关去经办分店。另外，该公司出钱聘请自己最好的经理人开办培训班，为新开分店培训经理主管人员。

Chick-fil-A快餐公司之所以取得长足的增长，决定性的因素在于具备一大批优秀的管理人才，在于公司的创收能力强健，而不在于新开办了多少个分店，尽管拥有一定数量的分店可以最大限度地提升公司的股票价格。正是由于采用了这种策略，该公司对于经管分店的人选十分挑剔。在招聘分店经理主管人员时既要考察他们是否精于经营、长于谋划，还要花费大量时间和精力去了解他们。大多数的候选人是在现任经理或者职员的引荐下前来应聘的。应聘者有无餐饮经营经验并非必要条件，甚至于不算一个因素。公司需要的人应当品格高尚、干劲十足、乐于与人相处。公司创始人特鲁特·坎塞(Truett Cathy)这么说过："我们要的人只有一个标准：当我们中间的一个去世或者退休时特希望由他前来顶替，否则宁缺毋滥，想都不会认真想。"最终决定是否录用某人时，往往在考官的脑海中归纳为一个特简单的问题："我会让我儿子或我的女儿为这个人工作吗？"

Chick-fil-A快餐公司的员工周转率也比其他连锁快餐店低得多（该公司年流转率120%，同行业总体为200%至300%）。部分原因在于公司千方百计招聘那些年轻人愿意为其工作的经理人员，另外一部分原因在于肯于长期干下去的经理人在聘用和管理职工时自然也会更为小心谨慎。不过，公司的相关政策也起着很大的作用。例如公司规定，任何职员在公司工作至少两年、平均每周上班20个小时或以上者，便有资格获得1 000美元的奖学金。1993年这项奖学金颁发了1 000多个。

如果这些做法听起来像是基督教"你想人家怎样待你，你就要怎样待人"的为人准则在商业经营中的运用，那是因为它的确如此。公司创始人特鲁特·坎塞是个虔诚的基督徒，以至于Chick-fil-A公司所有的分店都在星期日停止营业。考虑到这

个因素，该公司在赢利方面的成就便越发令人赞叹了，因为市场竞争并不因星期日而中止。(虽说每周工作六天有着明显的宗教色彩，但也有助于吸引了一批更愿意每星期休息一两天的经营人才。) Chick－fil－A快餐公司与经理人员达成的合作伙伴性契约，它对待职员和顾客的态度和方式，其核心价值观念当属已成老生常谈的古训，也就是埃德华兹公司首席执行官本·埃德华兹引用过的、构成所有“基于忠诚的管理”体系的核心内涵，用Chick－fil－A快餐公司特鲁特·坎塞的话讲就是：“你想人家怎样待你，你就要怎样待人。”

“基于忠诚的管理”体制的效益体现在许多方面。Chick－fil－A公司与其经理们的合作伙伴性契约十分和谐，其一大显著的优势在于公司在管理各个分店的过程中几乎不用耗费多少一般管理费用。公司总部的一线管理人们总共才25人；向经理人员提供意趣盎然的人生经历，而不仅仅是个谋份差事的跳板——Chick－fil－A公司通过这种做法造成了一部现金流机器，25年来一直保持着稳定而高效的运转，目前的年均收入超过了4亿美元，过去10年来的年均增长率始终处于10%至15%之间，而且在公司成立以来的整个期间从未出现过增长下降的年份。

我曾问过Chick－fil－A快餐公司创始人特鲁特·坎塞的儿子：什么是Chick－fil－A公司策略的关键性因素呢？他回答说：“不是三明治的配方，不是快餐的质量，不是店堂的设计理念，也不是员工的技术培训。这些全都重要，但不是关键所在。关键性的因素在于我们的分店经理主管们，他们的经营能力，还有我们之间的伙伴关系。随着时间的推移，我们的体制也将不断变革，以便精英经理们充分发挥各自的管理才智。”[11]

Chick－fil－A快餐公司的每一家分店都挂着一块匾额，上面刻着一条店训：“无论是你的下属还是上司，只与令你感到骄傲的人同在。”

国家农场保险公司

保险行业的代理人中，能在一家公司连续工作至少四年的，平均而言只有20%至40%。但在国家农场保险公司(State Farm Insurance)，一干就在四年及四年以上的业务员要占80%以上。能保持这么高的忠诚度，其秘密正与Chick-fil-A公司的诀窍一样，尽管两者经营的产品大相异趣。这两家公司的忠诚体系都有四大要素：细致的招聘，旨在最大限度地发挥人的生产力的职业生涯设计，企业与个人两相兼顾的合作伙伴关系，再有就是力图贯彻基督教“你想人家怎样待你，你就要怎样待人”的为人准则。

上一章里讲过，为了赢得顾客高度的忠诚度，首先是要找到合适的顾客。与此相同，在争取雇员忠诚方面，第一个步骤在于招聘时的严谨慎重。正如《财富》杂志所说，“国家农场保险公司在招聘新业务员时表现出的小心谨慎，不亚于一个人在选择婚姻对象时的挑挑拣拣。从商业经营的角度来看，这个比喻不可谓不贴切。”[12] 在别的企业里一个雇员可能会被随时解雇，但在国家农场则大不一样：业务员一旦得到聘用，一般都会终身受聘，除非是雇员本人提出辞职或者违法犯罪。考虑到国家农场公司的业务员平均已在该公司干了15至20个年头而社会上的离婚率那么高，上面所说的婚姻比喻显得都有点儿保守了。

尽管在员工忠诚方面表现不俗，国家农场公司仍在策划着更上一层楼。按照计划，今后的业务员候选人将以雇员的身份干满两至三年，才有资格成为正式的业务员。这样一来，新代理人将会更好地熟悉业务，公司也能更好地了解自己的业务员。这一过程将会更像是一家律师事务所里挑选合伙人，而不再仅仅是普通的聘用员工。在国家农场公司，业务员的职业道路也与其他

大多数大型保险公司的职员迥然不同 国家农场公司的大部分业务员都愿意终身效命公司，从事相同的工作，并且待在各自创业伊始的地区里。有几位最终决定进入管理阶层，但一般说来那就意味着工资下调、未来收入也将减少相当大的一块。因此，进入管理层面的人往往是那些的确喜欢从事管理工作、干起来也得心应手的。更为令人惊讶的是，最终升任公司总经理的那位经理人，所得收入只是优秀业务员的一小部分。

别的保险公司目前正在试验不用代理人的业务方式，例如电话营销、直邮广告承揽、通过银行门市进行推销等。但是国家农场公司依然忠诚于自己的伙伴业务员。由于直邮是争取某一部分客户的低成本方法，该公司已在公司总部设立了一个处理直邮业务的部门。但是只有在业务员提出要求并且为此付了费之后，公司才会把邮件寄给该业务员的顾客，一般情况下公司只把这项业务推荐给业务员，由他们根据自己的需要决定是否使用。为了协助业务员提高工作效率，国家农场公司拨出巨额款项更新了计算机系统，此外还在各地建立了 1 100 个理赔申请处理中心，以便提供——同时也便于业务员提供——更好的客户服务

国家农场公司的业务员都是独立核算的承包商，他们为了自己的业务发展常常自掏腰包进行投资。大多数保险公司都给自己的代理人出资租赁并管理着办公室、服务员工、其他后勤服务项目，最后一总将这些费用从代理人的佣金中扣除。国家农场公司与此不同，它向业务员支付一笔总务佣金，由他们自己决定怎么使用这笔钱。他们可以租赁办公场所、招聘扈从，或者拿去自己消受。一般的代理处聘用两至四个人，工资皆由业务员支付。代理人办事处还得自己支付房租和其他办公费用。换句话说，国家农场公司的佣金结构提供了一种激励功能，正像 Chick – fil – A 快餐公司的相关措施一样，协调了集体与个人等

各方面的利益，鼓励公司和业务员相辅相成、荣辱与共。由于国家农场公司的业务员是在花费自己的钱经营本地区的业务，因而在做出开支和投资决定时总是深思熟虑。另一方面，公司在产品的销售上只通过自己的业务员，做出各种涉及他们及其顾客的决定时也听取他们的意见。正是由于采取了这种合作伙伴关系，公司和业务员才皆大欢喜。保险行业中的雇员保持率平均为6至9年，而国家农场公司的业务员平均已在该公司干了15至20个年头了。

国家农场公司共有18 000名业务员，负责这方面的副总裁名叫查克·莱特，1993年上任。当时公司所在城市的日报刊登了一篇对他的采访，文章就该公司的经营思想总结道：

> 对于国家农场保险公司各单位来说，顾客忠诚和雇员忠诚并非新生事物……自从1922年以来，这就是该公司经营方式的一个组成部分。莱特说："公司的发展壮大靠的是长期留住雇员和业务员。公司也尽其可能忠诚于并照顾我们的基本客户。"[13]

早在20世纪30年代，该公司的创建人乔治·梅彻勒(George Mecherle)就讲过类似的话：

> 1922年种下的那粒微小的种籽，始终受到了代理人忠贞不渝之阳光的照射，得到了保户一如既往之水的灌溉，终于根深干壮，枝繁叶茂，在全国各地广布绿荫，提供种种服务和保护。发展至今，门市众多，果实累累，福泽千家万户，日益深入人心。[14]

梅彻勒的措辞也许有点儿花哨，但是他的服务观和道德义

务感发聋振聩，丝毫不让 Chick－fil－A 快餐公司创始人特鲁特·坎塞(Truett Cathy)的相关言论(译注：参看上一节)。后来主政国家农场公司的小埃得·鲁斯特(Ed Rust, Sr.)，就梅彻勒创建公司所依据的价值观基础说道："就我所知，每逢涉及到公司业务时，梅彻勒在做出决定前总要首先应用价值原则，以确保保户利益得到了公正的对待。"[15]

我们在美国各地进行调查时，只要在有关"基于忠诚之管理体系"的演讲中提到了国家农场公司的名字，演讲之后总会有一两个该公司的顾客找到我们，热烈反映各自得到的关怀照顾。明尼苏达州有个人的经历很有代表性。几年以前他的住房半夜起火，他在国家农场公司的保险代理人是赶到现场的第一拨人。消防队队长接到报警后给这个代理人打了电话，他便在消防车赶到几分钟之后到了火灾现场，比事主的邻居还要早。"国家农场公司像个好邻居，一叫就到"不仅仅是句广告词，而是代理人和雇员力图达到的一种境界，是客户势必注意到、记得住的一个承诺，更是职员和业务员如此精诚奉献的原因之一。公司旨在成为保户的好邻居，能够一辈子效力于这样一家公司，职工们感到自豪又满足。

另一个人对我们说，他从前居住在伊利诺州布鲁明顿市郊，跟国家农场公司首席执行官小埃得·鲁斯特住在同一条街上。他在该市经历的第一场暴风雪期间，有一天凌晨五点他突然听到屋外传来机器的轰鸣声，于是他在睡衣外面披了件外套就跑了出来，看到小埃得·鲁斯特开着一辆铲雪车在给他清理车道。后来他才听说，鲁斯特经常这么做，而且帮助对象包括所有的邻居。

经营一家忠诚度极高的企业，最为重要的抉择之一是对资深经理的选择。正如一位一神教牧师写的，"我们都在用自己的行动宣讲着一种无声的布道。"企业经理们的生活方式，与其期

望自家员工奉献的忠诚程度大有关系。国家农场公司的经营之道本质上在于一个“德”字，结果既赢得了客户和雇员的高度忠诚，又给基督教的为人准则赋予了新的含义。业务员把自己的工作视做金矿，而公司拥有200亿美元的税后净得，早就被人戏称为“保险业界的诺克斯堡”（译注：美国政府的金库，在肯塔基州北部）。[16]

莱奥·伯内特公司

企业与其雇员之间结成基于忠诚和基督教为人准则的合作伙伴关系，似乎在经纪人、快餐和保险等行业里非常有利于劳资双方的共同利益。那么，在广告业等竞争更为激烈、越发无序的行业里，这种经营思想还顶事吗？雇员周转率最低且生产效率最高的莱奥·伯内特广告公司（Leo Burnett）的业绩似乎说明：顶事。

菲尔·沙夫已在莱奥·伯内特公司观察、工作了33年，包括担任高级经理的15年。他在第二次世界大战之后从海军退役，不久便来到公司工作，是公司早期雇员之一，并接替莱奥·伯内特担任了公司的首席执行官。我们请沙夫谈谈公司吸引最佳雇员的策略，他先给我们讲了他自己当初来公司的情形。沙夫1946年离开海军，心里特别想干广告，于是就找各种人了解情况，尤其是不同广告代理商的客户。他不断听到人们对他讲，“你应该去莱奥·伯内特公司。这个公司产品好服务好，有一批正直诚笃、卓然不群的员工队伍。”他想找的合作伙伴正是这样的，于是前去接收面谈。

菲尔·沙夫于1980年退休，但是今天的莱奥·伯内特公司仍以同样的原因吸引着雇员，那就是向客户提供最高质量的产品和服务，就是仔细挑选并招聘品格优秀、正直诚挚的才智之

上。正如沙夫所说:“只有吸引来合适的雇员,才有可能为客户提供优异的服务。”[17] 该公司在录用职员之前至少要与应聘者面谈五次,而负责面谈的并非人事部门,而是专业广告人员。因为要过好几年才能看出新招聘的人是否适合于做广告,所以沙夫坚持要求面谈考官以书面形式留下评语。事后沙夫会审阅这些评语,借以发现哪个考官对应聘者的才干和个性看得准。数年之后,大部分面谈工作便由这方面业绩杰出的人们负责操持。

沙夫认为,能把优秀人才吸引来的第一要素仍是公司高层经理的个人素质和品格特性。他一再强调说,应聘者看重的是首席执行官本人及其班子成员的性格品性,看他是否正直、诚实、可否信赖。沙夫认为一家公司能否招徕优秀人才的第二个要素,在于能否保持其产品和服务的高质量、高标准。如果公司始终如一地把客户的最佳利益放在首位,如果公司总是提供最高质量的产品和服务,那么品质优良的应聘者就会明白他们愿意加入的正是这样的企业。

持续地把客户的利益放在第一位,正好也是留住最佳雇员的聪明做法。毕竟这是他们当初进入公司的原因。倘若公司为了提升季度赢利额而突然改弦易辙、亏待客户,这些经过仔细甄别而招聘的雇员势必也会反戈一击、远走高飞。来奥·伯内特公司是一家私营企业,所以一直坚持客户第一。沙夫提到了该公司的所有制,即由全体雇员全额拥有,认为这是它的秘密武器,便于公司尊敬职员、善待员工。在该公司的整个历史上,它只经受过一次裁员收缩,于1993年大约辞退了250名工作人员,约占员工总数的4%。

来奥·伯内特公司留住最佳职员的另外一条办法是在职务升迁、薪酬和福利各方面奖惩分明。资深经理们也都照章办理。他们给人加薪或提拔,是根据业绩表现呢,还是为了照顾亲朋好友?他们是不是给自己大笔发钱,却不肯给收发室的职工上医疗

保险？沙夫说："我一直觉得，假如你不留神把薪水册丢了，别人捡去复印了许多份，并且给同事们传了个遍，那么大家看过后不大会都一样开心的。有些人可能会发发牢骚，不过总的说来他们得承认，大家相互一比较，都得到了公正对待，说得过去。"莱奥·伯内特公司这种机制旨在取得基于高效生产的丰厚报酬。虽说公司的大多数资深主管人员的薪酬要比同行中许多同等级别的少，但公司里其他职员的工资和福利却要大大高于同行的平均水平。该公司与全体雇员分享利润，低的占其收入总额的15%，高的是大多数资深经理，往往比其收入总数的一倍还多。

莱奥·伯内特公司享有本行业最高的雇员保持率，原因非止一个。该公司坚信：为顾客提供最佳价值的惟一途径，就是招聘并留住最好的雇员，同时围绕这一理念构筑了整个体系。而要让这个体系发挥作用，惟一的途径在于提拔合适的领导干部，确保职工既要效益高，又要因为公司本身而自豪。正是采纳了这样一种经营思想，该公司在全世界的收入得以增长到了六亿美元以上，而且没有使用任何外部资金。

虽说像莱奥·伯内特这样的公司可以为留住雇员而千方百计想辙，但是没有哪一家企业会向谁保证终生就业。只有顾客能够保这个证，但是顾客只有在收到优异的价值之后才会继续掏腰包买东西。因此，雇员必须明了自己创造的价值有多大；纵然无法精确到每个个人，但至少要知道自己所在的团队的情况。Chick－fil－A快餐公司已经找到了让大家了解这些情况的办法，国家农场保险公司、埃德华兹股票经纪公司、莱奥·伯内特广告公司也都找到了。在第5章里，我们将考察这些公司如何与雇员一起经营着他们的伙伴关系，并借此成就了硕大的价值增长和生产效率。

第 5 章

提高生产率

“生产率”是个引人入胜的话题，但这个词本身了无生气。虽说这个词仅是个乏味无奇的术语，但生产率现象却是国泰民安的核心所在，它绝对是商业成功的原动力，它的字面含义——创造的速率——丝毫不失其庄严的内涵。

商业实务中，生产率通常是指雇员创造价值的速率，而生产率的增长对于企业和社会的健康都是不可或缺的。生产率增长是可持续成本优势的主要源泉，也是雇员获得可持续补偿的惟一源泉(因此是决定他们的生活水平的关键因素)。美国各家企业认识到了生产率的至关重要性，所以在提高生产率的种种技术上的投资已经数以亿万美元计，涉及的门类包括大型主机、个人计算机、信息网络、复印机、传真机、移动电话机等。他们还革新了工艺流程，当然也解雇了数以百万计的工人。

可是，还是有点儿不对劲。假如技术进步和机器代劳的逻辑行得通，美国全国的生产率理应突飞猛进才对。然而事实上正如图 5－1 所示，美国的生产率增长远远低于世界上其他的工业大国。自从 1960 年以来，美国生产力的增长速度连冰川的移动速度也比不上，其中当推服务行业表现最为差劲。政府有关生产力的统计数据可能有欠准确、不太可靠；即便如此，美国的生产力

究竟是在缓步而行还是蠕蠕而动，依然属于一个学术问题 最近，美国在技术方面进行了巨额的投资，国家整体的生产力应当能够已经走上了正轨。

虽说作为一个整体的美国经济令人气馁，但有不少例外情况 许多忠诚领先企业就取得了不同凡响的生产率，而正是有了

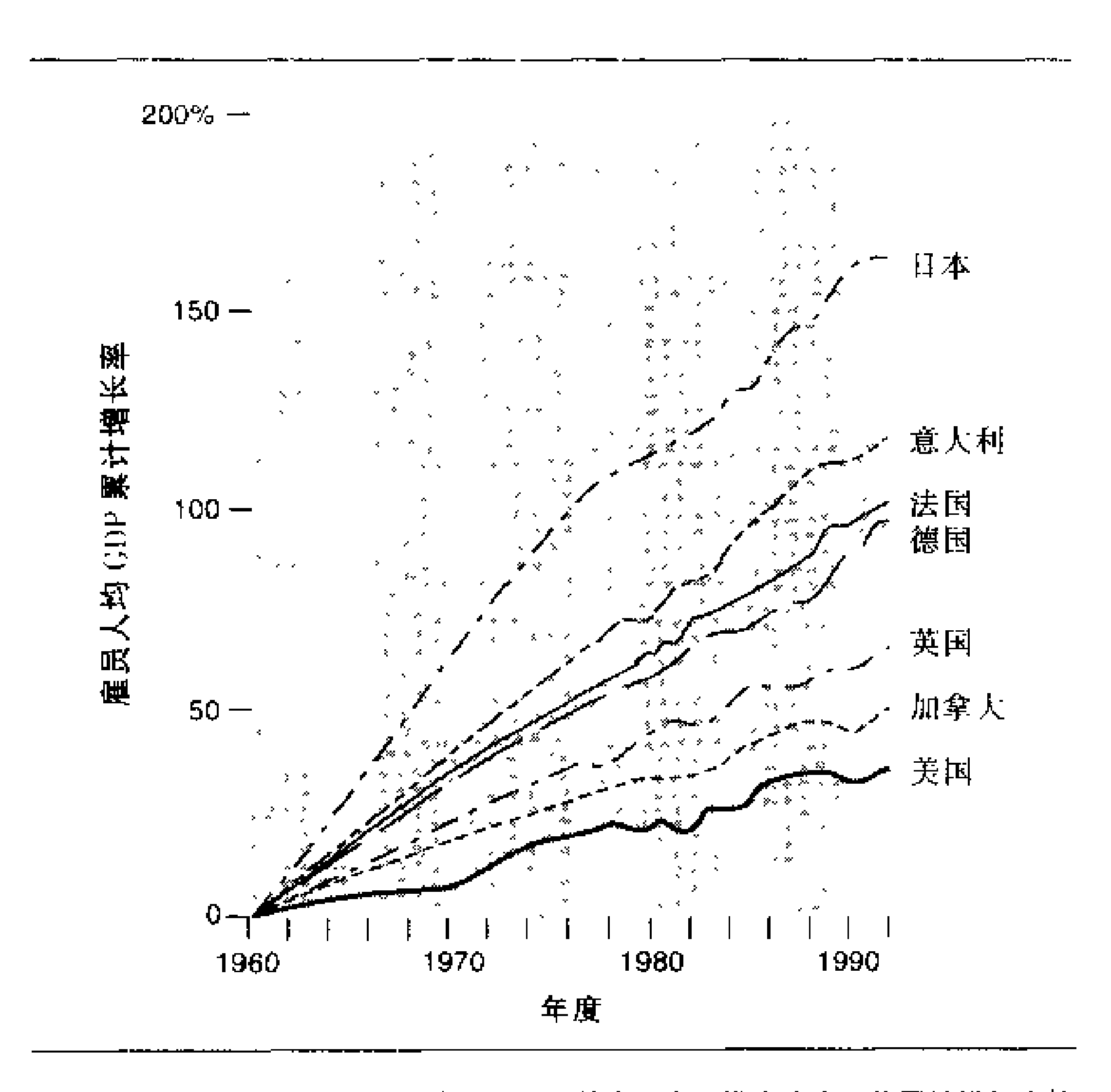


图5－1　1960～1992年间西方主要国家的雇员人均国内生产总值累计增长比较

资料来源：Department of Labor, Bureau of Statistics, *International Comparison of Manufacturing Productivity and Unit Labor Cost Trends*, 1993 (Washington, D.C., 1993).

优异的经济效益。这些企业才有能力给雇员提高薪酬，为顾客提供货真价实的服务，并向投资者回报可观的利润。可以想到，对待生产率问题这些公司全都各有一套。例如USAA公司是在技术上大量投资，目前这方面的投资额高达全部收入的7%。但是该公司并未用机器取代员工，而是始终致力于丰富每份工作的内容，增强每个职员向顾客提供高效服务的能力。为此该公司大量投资进行员工培训和职业教育，例如1994年就拨出了3%的收入，提供了大约100万个小时的培训。也许最能说明USAA公司生产效率的事实是：该公司的资产总值增加了100倍，而其员工队伍仅仅增长了5倍。

当然，假如没有在就业和福利等方面的投资，上述两类投资也难以奏效。正是有了就业和报酬方面的政策保障，雇员们才都愿意在公司干下去，才愿意出谋划策、尽心竭力地为客户提供优质的服务。1970年时，USAA公司的雇员周转率超过了40%，这在通过电话进行销售的行业里并不奇怪，其生产率也就不过尔尔。但是现在今非昔比了，职工年周转率早已下降到了6%，也就是说雇员的平均任职时间已从两年多一点增加到了16年以上。

USAA公司三类投资产生的综合效果是：当顾客前来要求服务时，接待他们的是一位经验丰富的雇员，他熟悉业务、了解公司各个方面，而且懂得如何充分利用现有的技术设备；销售人员和服务代理可以一次满足顾客90%的需求，解决顾客90%的困难，无需再次前来或其他后续工作。这意味着该公司的生产效率是这个行业中最高的。

就提高生产率而言，传统和常规的种种做法与此大相径庭。它们通常耗费巨额资金用于自动化，而其结果是取代了雇员，并非赋予他们更大的力量。由此造成了大量的裁员，相关的补偿政策也是旨在尽量压低报酬数额（也就是薪金成本）的增

长。这么一来，员工的忠诚度势必降低，同时员工周转率必将直线上升。相比之下，忠诚领先企业认为，有效地降低成本的唯一途径是让雇员有可能多赚一些钱。不管听起来多么违背常理，可也算不上什么新招。亨利·福特几十年前就讲过："削减工资不能降低成本，反而只会增加成本。低成本的生产只有一个办法，那就是为高质量的人工支付较高的价格。"(译注：参见亨利·福特与塞缪尔·克劳瑟合著《今天与明天》，1926年初版。)

服务业经济中低成本的定义

亨利·福特70多年前认定的道理，在如今的服务经济中更是不刊之论。这是因为在服务至上的经济社会里，雇员的才智能力在为顾客创造价值的过程中起着更为直接的作用。顾客只有在看到物美价廉、物有所值时才会更多地购买，并且乐于付出更高的代价。在实际业务中，经营生产率的最佳定义便是"雇员的人均营业收入"。为了提高人均营业收入，各个公司正在越来越多地依赖一流人才的精诚奉献。(当然，有些企业的材料成本和资本成本比较高，因而可用"雇员人均毛利"或者"人均增值量"更好地衡量生产率。为了论述方便，在这里我们将主要以人均营业收入展开讨论。但不管采用何种测算标准，其道理都是一样的。)

妨碍企业更好地推行忠诚管理、争取更高生产效率的一大常见障碍是，许多企业的经理和几乎所有的会计部门，似乎都认为收入与费用判若云泥、天悬地隔，来自两个完全不同的世界。但事实上收入与成本两者之间联系紧密、密不可分，仅仅针对其中的一个(无论哪一个，只要不是两者兼顾)而做出决策必然是闭门造车、难以奏效。在现代社会里，最为紧密地联系着两者的是这样一个事实：雇员或者控制着成本的主要内容，或者代表了

主要的成本部分。与此同时，在当今即使是制造业也被常常当做服务业的一种形式的经济框架下，雇员对顾客服务的优劣往往直接关系着企业收入的主要部分。总而言之，企业需要修正观念，不能再把收入和成本看做互不相干的两回事了，也不能再把它们当做两股泾渭分明的现金流了。在今天的服务经济里，雇员头一次同时对企业的收入和成本发挥着决定性的作用，并进而将两者联系在一起。

在传统的制造业经济中，人们是有可能把生产与销售割裂开来进行管理的。例如在工厂里，一台机器加工多少个零件是可以计数的，因而可以用以测量生产率。制造商只需看住机器与产品的比例就能降低成本。可在现在的服务经济中，推动成本上升的是人而不再是机器，得到"加工"的是顾客而不再是零配件。在这种"加工"过程中，雇员必须在两种利益之间寻求平衡。一是尽量减少为每个客户花费的时间，从而降低平均每笔交易所需要的成本。二是为每位顾客多一份耐心、多一点儿价值，从而有可能创造更多的收入。在这种情况下，要提高生产率就得做出理智的权衡和折衷，雇员必须明白自己工作中体现的经济学，还必须充分了解顾客的需求、口味和偏好。雇员只有在同时发挥这两种技能时，才能最大限度地为每个顾客创造并提供价值。

让我们看看银行业的一个简单的例子。出纳员既可以快速办理存放业务，这样顾客便用不着排长队；也可以多花一些时间为顾客提供相当个人化的信息和服务，尤其是对账上余额较大的顾客。大多数银行一直是在强调出纳员的人均交易量并以此来降低成本的。这么做的结果不可避免地是服务质量的下降和收入增长的减少。

为了更为高效地管理生产率，各家公司均已实行了许多局部效益测算指标，按出纳员人均交易量计算只是其中的一项。忠诚领先企业也一样重视这些指标，只是更为强调生产率的全范

围衡量指标，即雇员人均收入。例如在零售行业里，许多公司主要以店面的单位面积销售额作为估算指标。这方面的一个突出例子当推Nordstrom's公司。该公司衡量业绩的主要指标便是店员的人均营业收入。公司把这个数字打印在每个店员的工资条上，再把全体店员的业绩排行榜张贴在公告栏的醒目位置。这么一来店员们便会为了争取回头客而千方百计地为顾客服好务。由于将客户回头率与每个店员的营业总额直接挂了钩，因此可以有效地减少店员对商品吹嘘过度和大量卖空等现象。

公司为了确保这类指标行之有效，必须掌握员工产出的价值总额，而不能仅仅计算销售数量。我们要的是公司职工的生产率，要的是从顾客的角度计算的价值，不是公司职工得到的价值，所以营业收入总额是理所当然的计算标准。我们要的是公司职工最大限度地为顾客创造价值，不管他们是通过降低成本做到的还是通过增加公司产品或服务的价值做到的。只有当雇员的人均营业收入总值增加之后，雇员的报酬和公司的利润才有可能增加。例如有一家比萨饼连锁店一段时间以来颇感喜出望外，因为按照店员人均卖出的比萨饼数量计算，公司的全员生产率增长了25%。遗憾的是比萨饼的质量并未与竞争对手的质量并驾齐驱，只好降价推销，结果每份比萨饼实现的收入下降了28%。这样的生产率增长很难以拿出来给银行看的。

比萨饼的销售数量当然重要，但是产品的数量只是生产率方程式里的一个组成部分。也许更好的做法是要求员工关注营业收入，鼓励大家从长考虑菜单品种、产品质量、饼的口味、店员的效率等问题。正确的目标不在于降低单位产品的成本，而在于降低总成本在营业总收入中的比例。

正如这个例子所表明的，由于雇员实际上控制着营业收入和成本的具体变化，传统的生产率定义不仅日趋陈腐过时，而且干脆成了变革的障碍。哪个公司意识不到这些新的因素及其变

化，必然理解不了其雇员在公司成功中的关键作用。由于雇员实际上控制着营业收入和成本，公司必须变革它们的雇员政策，以期产生或者增强两大效应：雇员的学习曲线，雇员利益和公司利益的协调。

服务经济中的学习曲线

传统的效率管理方式主要侧重于成本核算。这一管理思路带来许多问题，其中的一个大问题便是把工人看做随意的替代品，至少在19世纪的制造业中是这样。那时在大多数情况下，人们积累的学识和经验都会逐渐融入到机器及工厂流程的设计中。如今在服务行业中，在制造业的服务功能中，人的学习曲线（译注：指获得熟练技术和技巧的进步过程）更加个人化，对营业收入和成本的效应更加深远，也比制造业时代历时更长、曲度更大。它是雇员决策经验的积累，也是这一积累的延伸，汇集于雇员与顾客、经销商和同事日积月累的交往之中。

学习曲线这一概念是在20世纪才逐渐形成并得到研究的，主要产生于战机、汽车、半导体等行业。工程师们注意到，制造单位产品所需要的时间和金钱会随着生产数量的增长而递减。实际上，如果数量累进增加一倍，单位产品的成本可以递减下降20%至30%。（在这里"累进"和"递减"是指：第四个单位的成本要比第二个减少20%至30%；第八个单位的成本要比第四个减少20%至30%，依此类推。）

这些发现逐渐变成了制造业管理工具的一部分，后来在企业的发展策划中也发挥了作用。遗憾的是，由于某些企业滥用甚至误用了这一管理思想，几乎把全部注意力都放到了成本核算及市场份额上，忽视了其他形式的学习和实践，作为一种基本的经营原则的整个学习曲线思想日渐黯然失色，难以真正发挥作

用

到头来，这些企业遭到了暗算，因为它们的竞争对手没有单纯依赖削减成本、降价竞争，而是通过改善经营、提高质量，从而为顾客增加了价值。亨利·福特的T型汽车就碰上了这种事：它价格出奇地低，可是样式单一、颜色经年未曾变化。于是，当通用汽车公司推出更多的车型选择时，福特汽车公司的市场老大地位就瓦解了。总而言之，倘若企业一味专注于削减成本，它们便会把资本管理当做头等大事，同时忽视了人的作用，进而变得不再灵活、缺乏创新。毕竟，人是所有创造活动的终极泉源。

轮胎制造行业就曾因为不考虑价值而孤立地测算、管理成本而大吃其亏。由于斜交帘布轮胎的单位成本极低，有几家制造商过早地决定不上子午线轮胎。它们未能意识到新式的子午轮胎带给客户的额外好处，例如经久耐用、单位燃油行驶里程更长、安全性能更好等等。然而对这些好处用户看得很清楚，而且心甘情愿地支付较高的价钱。于是，固特异、米其林、布里奇斯通等趁早采用了子午胎技术的公司如今都成了该行业的领头羊，而其他大多数公司早已退出前台、偏安一隅了。其中的教训再一次说明：若要生产率的种种衡量指标有所含义，那么它们必须包含产出的价值，而不仅仅是生产成本或数量

以计算器为例，也能说明同样的道理。职员有了手持式计算器，单位时间内便可做出比以往多得多的计算工作。不过，假如这些额外的计算属于多余的，也就是说这些额外产出的价值极小，那么生产率依然没有真正的增加。如果要测算生产率的种种指标真正地反映出顾客得到的价值，那就必须把销售收入作为一大因素。顾客支付的绝不会超出公司为他们创造的价值。（在实际生活中，顾客通常支付的要比得到的产品或服务的价值少，有时还少得很多。这笔额外的价值经济学家称为"消费者剩余价值"。正是因为这个额外价值，基于营业收入的生产率指标便无

法全面反映所创造的价值总额。）

从历史上看，对学习曲线的误用表现在：只计成本不看价值；认为学习潜力完全是已经生产的产品数量的一个功能；把市场份额的增长看做是降低成本的惟一途径。在许多以服务为主的公司（包括某些制造商）那里，推动企业学习潜力得以发挥的相关动力不是公司的全球市场份额，也不是它的市场数量的累计，而在于作为个体的雇员与具体顾客、经销商、同事在公司具体业务中相互交往的时间长度。也就是说，公司本身不会学习，实际学习的主体是雇员个人，而作为个人之雇员的学习是要耗费时间的。

因此，对于服务行业或知识为主的企业来说，测量雇员个人的学习曲线，要比考察所谓的公司学习曲线更有意义。图 5－? 表明了三种行业中个人生产率（以及学习）的平均增长曲线。（我们已对人均营业收入做了指数化处理，因此 1.0 代表工作一年后的生产率。）在每个行业里，以年人均营业收入数表达的生产率，全都随着雇员个人工作经验的积累而表现出可观的增长。股票经纪人是这样，卡车司机是这样，保险代理人是这样，许许多多其他的行业也是这样。这条曲线的长度和弯曲度在性质不同的行业中有所不同，当雇员占有的生产率增加部分之好处的份额发生变化时，这个曲线更会出现极大的变化。不过，就绝大多数的职业而言，在员工就业的最初几年中，这个曲线的弯曲度还是相当大的。

学习曲线的纵横变化

改善学习曲线的途径只有两个。一是增大曲线的弯曲度，二是提高雇员的忠诚程度，从而延长这一曲线。所谓增大曲线的弯曲度，主要还是在曲线的垂直方向打主意，例如重新设计工艺流程、实现自动化等。（例如在银行业，取款网点实现自动化之后，

经纪人

代理人

司机

指数化了的平均生产率

服务年数

图5-2 雇员任职时间与生产率的关系

资料来源：Bain analysis.

注：表中的"生产率"是指人均营业收入，并以第1年度为基准（整数1）做了指数化处理

每个雇员可以承担更多的工作，所以可以减少门市雇员的数量。曲线的垂直干预提供了重要的业务机遇，企业自然应当放手追求。企业通过垂直干预，可以促进员工尽快熟悉业务，从而增强他们的生产率。但是，倘若不与横向投资结合起来，垂直投资仍将一事无成。横向投资是指上述的第二条途径，即提高雇员的忠诚程度，让他们来之则安，安之则学，并在学习曲线上越爬越高。

许多公司更愿意让员工上手就干，不太在乎职员是否忠诚，忽视抑或忘记了一大事实：没有忠诚作保障，它们在员工熟悉业务上的投资往往付诸东流。说到底，一家公司的生产率是其全体员工之个人生产率的平均数。你在垂直方向作了大量投资，目的在于提升生产率曲线，但是假如你的雇员未能待上足够的时间进行学习并且把学到的东西应用到工作中去，你的生产率提升也就成了泡影。忠诚亦如行舟，不进则退。然而许多种垂直干预，例如自动化、随之而来的裁员，往往会降低雇员的忠诚度、减少员工的平均服务期限，造成生产率和学习曲线的双重下滑。

公司中个人的生产率是雇员如何勤奋地工作与其如何聪明地工作的乘积。在某种程度上讲，公司有可能运用恐惧感和安全感来强迫人们更为卖力地工作。不过显而易见的是，如果雇员属于知识型人士，那么只有在他们为自己的工作而感到骄傲、只有在他们的工作富于趣味和意义、只有在他们的贡献得到承认、只有在他们分享了工作成果的时候，他们才会更加积极主动地努力工作。一个人如何聪明地工作取决于他受到的培训多少，但事实是绝大多数的培训来自于工作和实践之中。如果雇员对企业谈不上忠诚，工作时间不够他进行学习并且把学到的东西应用到工作中去，那么雇员和公司双方都不会取得优异的生产率。

保持生产率优势

韦尔·罗杰斯说过："即使路选对了，但假如坐着不动，你也会给撞翻的。"你也许没有觉得自己原地不动，尤其是知道自己确已大有进步时更不会这么想。然而在商界斗法中，运动是相对的。在争取实现优异的生产率的竞争中，真正起作用的不是你作了什么样的改进，而在于你的改进是否比竞争对手做得快。按人均营业收入衡量的生产率指标中包括了产品的价格，而在大多数行业里，竞争对手会逐渐学着更为高效地提供产品或服务（也就是说用的人手更少）。正因如此，假如你想提高生产率，你的效益之增长速度便必须超过市场价格的下降速度。在高速增长的行业里，这种挑战尤为明显。例如在个人计算机行业中，经验每隔几年便翻一番，而价格在一年之内却可能下跌三四成。比如德尔电脑公司的主打产品386个人计算机，就从1991年年底的4 965美元下降到了1993年年中的2 394美元。（在更为成熟的许多行业里有着同样的现象，只是由于变化比较慢、不怎么显眼而已。）

所以，仅仅依靠拉大曲线弯曲度的投资，往往无法取得预期中的生产率提升。竞争对手很容易便会照搬这类投资形式。有一家保险公司斥资数百万美元安装了一套软件系统，据说是业内独一无二的。结果没过多久就发现自家的竞争对手也都安装了类似的系统。这可能是由于软件工程师跳槽造成的，也可能是因为在关键问题上英雄所见略同，不同公司的设计员不期然做出了相同的策划等。

即使工艺流程的重新设计也很容易仿效。国民汽车租赁公司（National Car Rental）于1987年的圣帕特里克节推出了"绿宝石岛特别服务"（译注：圣帕特里克节是爱尔兰的一个节日，在每年的3月17日；"绿宝石岛"是爱尔兰岛的别称），顾客可在下

飞机之后直接到该公司的停车场，挑选一辆喜欢的车，在出门时给门卫看一下身份证和驾驶证就可把车开走了。这不失为一大改革措施，既提高了顾客得到的价值量，又取消了好几道手续惟一的难题在于，不出一年，赫兹租车公司（Hertz）推出了自己的"一号服务"，在主要的环节上都跟国民汽车租赁公司的"绿宝石岛特别服务"差不多。

反过来讲，若想在雇员忠诚和服务期限方面进行抄袭就会困难得多，因为一套人力资源体制的建设，要依赖各色各样无形的要素、主观诱导因素、公司自身特有的各种具体条件，例如招聘策略、职业理念、培训方案、报酬构成以及考评标准等。这些无形要素一旦得到合理的配置和应用，就会成为可持续发展的生产率优势的一大源泉，可它偏偏是竞争对手无论如何也模仿不了的。例如国家农场保险公司的代理人任期制已经实行几十年了，从来没有出过什么问题。

忠诚领先企业制定自己的竞争策略时，无不以这些更为久远的优势为依据。它们认识到，取得并保持优异的生产率之惟一途径便是分享由它而臻的收获，以此激励雇员把公司当做久留之地，并在这里大显身手，将企业的效益搞上去。采用这一经营思想取得成功的好例子当推国家农场保险公司。图 5－3 显示了个人财产和意外险业务的学习曲线，表明了其结果会是多么的截然不同。从中可以看到，在每一家公司的平均代理人年限是六到七年，随着代理人的经验越来越多，雇员人均生产率可谓直线上升。同时从该图中还可看出，在国家农场公司，代理人的平均任职时间超过了行业平均数的两倍。假如该公司雇员的学习曲线等同于同行业的平均曲线，那么其代理人生产率将比大多数其他同业公司高出 25%。这是说"假如"，实际上该公司职员的生产率还要高，高出行业平均数的 40%。这个图也能说明，国家农场公司同期也进行了一些垂直投资，取得了一些硬件优势，不

过该公司生产率的绝大部分仍属水平的或者横向的，也就是基于员工长期任职的。保险业工龄达18年的职工,在别的公司也会像在国家农场公司一样的效益高超，问题是这样的人在别的公司里数量少了点儿。

国家农场公司之所以取得了这样的优势，其关键在于图5-3中的深色阴影部分。我们把这一部分称为忠诚因素剩余价值,它也是该公司雇员保持率策略的关键所在。忠诚剩余价值是指代理人在其超出于在别的同业公司平均任职期间所创造的价

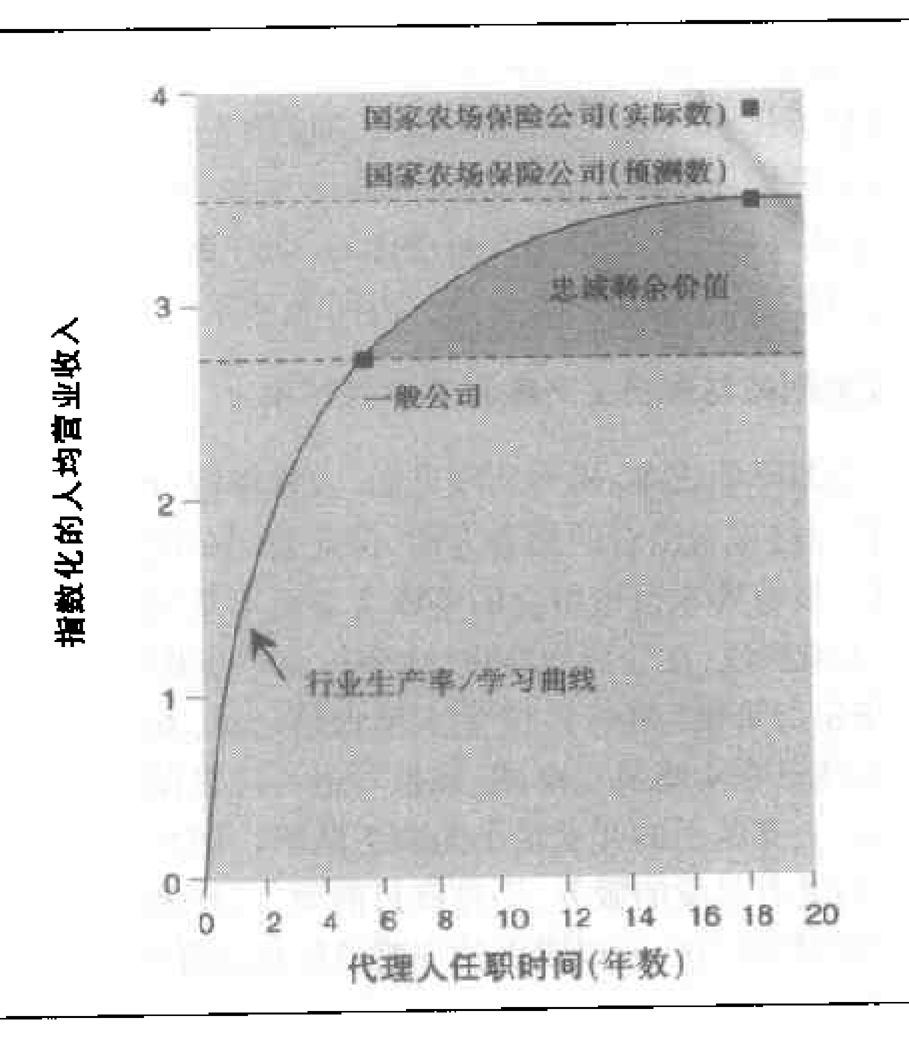


图5-3 忠诚的剩余价值

值。国家农场公司将这笔价值拿出来与代理人分享，但是分享的比例遵循着某种平衡的佣金体系。按照这一体系，只有在代理人留在公司、积累了大量的顾客并为公司客户服务多年之后才能实现这样水准的利润。一个代理人取得的营业收入水平越高，他便越愿意在国家农场公司留任下来并分享这笔忠诚剩余价值。该公司还将这笔忠诚剩余价值的一部分以较低价格的形式转移给顾客；这笔价值的第三部分流向公司自身的帐簿，用以投资于持续的业务增长、预防未来可能出现的意外困难。

Chick－fil－A 快餐连锁店、莱奥·伯内特广告公司、埃德华兹股票经纪公司等忠诚领先企业基本上都采用了这种方案。它们把忠诚剩余价值拿出来跟自己的雇员分而享之，并以此构筑了一种基于任期的生产率优势。这些忠诚领先企业中，许多家企业的雇员平均任期都比竞争对手的高出 50% 至 100%。在这些公司里，学习是持之以恒并不断强化的。而在那些其雇员总是半途出走的公司里，学习曲线总是一再回落至零。

成本削减与雇员生产率和客户保持率

在力图降低成本、提升利润方面，人寿保险行业的努力尤其艰难。在迎接重新组合的福音方面，保险公司一向是最为热诚的皈依者。没有哪本讨论组合的书或文章而不拿保险行业作例子的。有人预测说，在今后数年里，这个行业将会裁员 15% 甚至更多。《华尔街日报》调查了 17 家大型保险公司，发现大多数计划裁员，有些已在实施员工削减。该报写道："许多保险公司说它们希望造就一支精干的开支较小的职工队伍，同时还要向顾客提供更快的更有保障的服务。不过就目前而言，许多保险公司面临着严峻的财务问题，所以眼下的主要目标只是降低成本、改善赢利状况。"[2]

然而正如该报随后所说，迄今为止尚未见到什么起色。"公

民行动委员会"的一位女发言人说，虽说保险公司都在裁人，但是保险成本并未下降。公民行动委员会是个民间组织，在38个州里都有团体和活动，主要参与跟保险有关的各种问题。她说这种局面对保险公司的职工和保户"双方都不利"。[3]事实上"双方都不利"并非是问题的全部，"三方都不利"才合乎真实的情况。这是因为，假如顾客和雇员都吃了亏，那么公司自身无论如何也没有便宜可占。

然而保险公司的确需要削减成本并提高收入。因此便提出了问题：在这个困难的环境中，有没有哪一家人寿保险公司取得了优异的生产率业绩而没有砸了自己的脚呢？如果有，它们是怎么做到的？图5-4反映了人寿保险业的公司总部成本效益管理

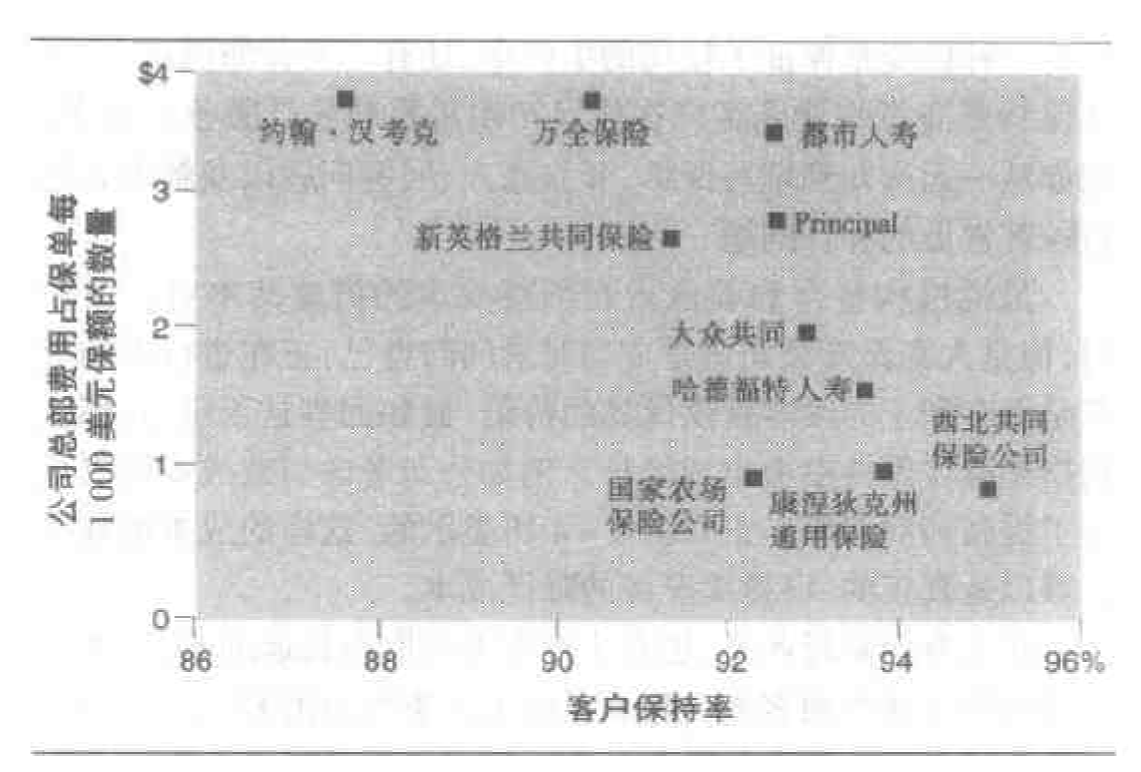


图5-4　人寿保险业中成本与客户保持率的关系

资料来源：A. M. Best, 1994 *Best's Insurance Reports – Life/Health.*

注：美国十大人寿保险公司，排名依据1993年普通寿险保费收入、五年平均管理费用和五年平均续保率。

情况，从中可以看到成本最低的当推西北相互保险公司(Northwestern Mutual)。巧合的是，该公司尚未裁退一个员工。恰恰相反，在《华尔街日报》调查的公司当中，只有西北相互保险公司一家缓慢但稳定地创造了新的就业机会。(虽说国家农场公司也在创造新的工作岗位，并且按照人寿保险投保额排名位于前六名，但是人寿保险行业的调查往往不把该公司计算在内，因为它的业务重心一向在于汽车保险和房地产保险。)

西北相互保险公司不仅仅是按生产率排名的最佳企业，正如图 5－4 所示，在主要的保险公司当中它还恰好是顾客保持率最高的。当然这就不是巧合了。实际上，顾客保持率似乎可以解释这些公司之间何以会在生产率指标上出现那么大的差别。部分原因在于顾客保持率和雇员保持率息息相关、相辅相成，从而作为一种协变量保证了较高的生产率。还有一部分原因在于，顾客保持率高意味着老客户在投保初期需要的雇员服务少得多，例如从一无所知到填写保单、开立账户、回答问题以及解决其他新顾客常见的种种问题。

虽说机构整合和其他旨在削减成本的措施其本身有所作用，但是人寿保险公司还是应当时常问问自己：正在进行中的变革是否有利于向顾客提供优异的价值。假如回答是否定的，那就别指望顾客保持率会出现增长。例如公司考虑削减成本仅仅是为了提高利润率等。正如图 5－4 所显示的，这样的成本削减往往难以是真正的、可持续发展的降低成本。

在人寿保险行业里，想在生产率方面取得长远的改善，惟一的途径便是减少顾客流失和雇员流失这类摩擦因素。西北相互保险公司外号称为"安静的公司"，同时也是几乎没有摩擦的企业，续保率一向在 95% 以上。由于顾客的实际流失率低于保单失效率，西北相互保险公司真正的客户流失率大概不会超过 2% 至 3%。由于把客户变动造成的损失压到了最低水平，公司

总部人员与一线代理人之比得以保持在一比二，仍能保证提供优异的顾客服务水准和一线支持。另外，西北相互保险公司的代理人忠诚程度也比其竞争对手高得多。

西北公司作为忠诚管理的行家里手，恰好也以谨慎的成本管理而著称。其他保险公司常在豪华饭店举办大排场的各式会议，并为与会者报销旅差费用，而西北相互保险公司则所有的会议都在威斯康辛州的米尔沃基市召开，同时要求代理人自付路费。该公司所有的自助餐厅最近全都停止使用纸餐巾而改用布餐巾，同时在洗手间实行了一套新的更换手纸的制度，并为因此每年分别节省了3万和1.8万美元而喜不自胜。不过，倘若公司未在顾客和雇员身上进行再投资，多少节约措施也难以支撑它那出众的生产率，该公司首席执行官詹姆斯·埃利克逊（James D. Ericson）常对公司同人说"这是个看重忠诚和长期合作的企业"。[4] 在他这句话之外我们只想再加上四个字："还有学习"。

协调各方利益

我们简单地考察了一系列联系着雇员保持率、学习曲线和生产率的因素和机制，我们还研究了西北相互保险公司和国家农场保险公司等忠诚领先企业如何运用这些联系来提高效益和利润率。在这里我们还要举例说明，忠诚程度较高的企业往往会创造条件，促使员工在使用各种支出时宛如花费自家的钱一样珍惜、合理，包括最大的支出即员工自己的时间。

密尔顿·弗里德曼夫妇（Milton and Rose Friedman）在其合著的《自由选择》（Free to Choose）一书中，针对不同的花钱方式的相对效益描述了一种很有用的图示。图5-5表明了该书作者假设的四种花钱方式：你自己的钱花在你自己身上；你自己的钱花在别人身上；别人的钱花在你自己身上；别人的钱花在别人身

上。最为有效的花钱方式是第一种，自己的钱花在自己身上。家里买车是个好例子：你知道你能买得起什么样的汽车，并在财力许可范围内开回家一辆自己喜欢的车。两种部分的有效的花钱方式分别是把别人的钱花在你自己身上，以及你自己的钱花在别人身上。前者如公司负责报销的一顿午餐，你可能糟践了不少钱，但你毕竟吃到了爱吃的东西。后者的情况比如你给别人送礼，你算计来算计去然后花了一笔钱，但买到的东西未必是对方所需要的。

这两种情况里都包含了一些效益较低的现象，不过均比第四种方式好得多。第四种方式即是别的什么人拿你的钱花在了第三者身上。两位弗里德曼举的例子是社会福利，比如国会把纳税人的钱花在了穷人的身上。政府糜费银两无度，可是穷人依旧没有得到他们认为自己需要的东西。弗里德曼夫妇运用这个图示是想说明美国目前的福利政策是多么的效率低下，几乎无人

花钱做什么事、为谁而花 \ 花的钱是谁的	你的钱	别人的钱
为你	高效率 （家里买车）	半高效 （公家负责报销的开支）
为第三方	半高效 （礼品）	低效率 （社会福利）

图 5－5　资源配置矩阵（弗里德曼矩阵）

不在说它极不公正、糟糕透顶。不过,这个图示一样可以用来说明私营企业的情况,因为在公司里一般都设立了采购、工资、投资等部门,往往是甲部门拿着公司的利润在为乙部门的人们买鱼沽酒、图谋福利。

而在忠诚领先企业的经营体系里,对待大多数采购行为就像给自己家买汽车一样仔细斟酌。也就是说,将要从一笔开支中受益的个人或集体决定着这钱怎么花,另外这钱是要计入他们自己的预算的。例如在国家农场保险公司,代理人从公司支取一笔总佣金,尔后自己的一切办公、人工费用均从其中支付。(其他大多数保险公司,办公费用等都由公司总部直接控制。)在西北相互保险公司,办公费用和工资福利是由地区级的总代理人或总代表掌握的,资金来源同样出自他们自己的预算收入。这中间体现的逻辑说起来倒也在理:保险代理人只管卖保险,办公地点和房租问题委托房地产经纪人办理,招聘员工和日常事务交给管理专家去管。专家管理和精细控制系统具备许多潜在的好处,但是由于这么做是把经费从效率最高的图示方格移到了效率最低的方格,因而实际效果抵消了上述种种好处。

正像大部分保险公司一样,绝大多数的快餐连锁店认为个人承包的店面要比委派经理人员管理的地方餐馆好管一些。一般都把餐馆经理看做高级雇员,他们平均年薪约为3.5万美元,其中的10%作为奖金,只要完成预算、顾客意见不大、公司暗访打分说得过去即可照领不误。Chick - fil - A公司的做法则是把地方餐馆的管理权限下放给餐馆经理,不再将他看做是公司的雇员,而是当做利润均分的合作伙伴。相比之下,后者自然会更为卖力地想方设法降低成本。

然而在必胜客(Pizza Hut)公司里,餐馆经理如比预算规定的节约了一万美元,便有可能获得高达1 500美元的奖金。由于餐馆经理的流失率在40%左右,所以平均而言一位经理获得一

次奖金后，在同一餐馆大概只会再干一两年。这就是说，一个经理从观察、发现，到策划、实施某项提高效益的举措并在一年内节约一万美元，其奖金总额只有3 000美元左右（一年1 500美元，为期两年）。事实上经理们的预期奖金流恐怕要比此数低许多，因为必胜客公司会在日后一步步地降低奖金数额。这样一来，多拿奖金的惟一途径便是找到别的更多的开源节流方法。可是开源节流并不容易，经理们的流失率那么高也就不奇怪了。

而在Chick－fil－A快餐公司，经理主管人员可以拿到餐馆利润的一半。如果一年节约一万美元，其奖金总额将高达5 000美元。这个数乘以该经理经营餐馆的10至20年，那么他将总共获得5万至10万美元的节约奖奖金。这是必胜客公司3,000美元同种奖金的20倍以上。图5－6以直观的方式强调说明了这一点，而这点是值得强调的。我们将在本书第十章里详加说明。

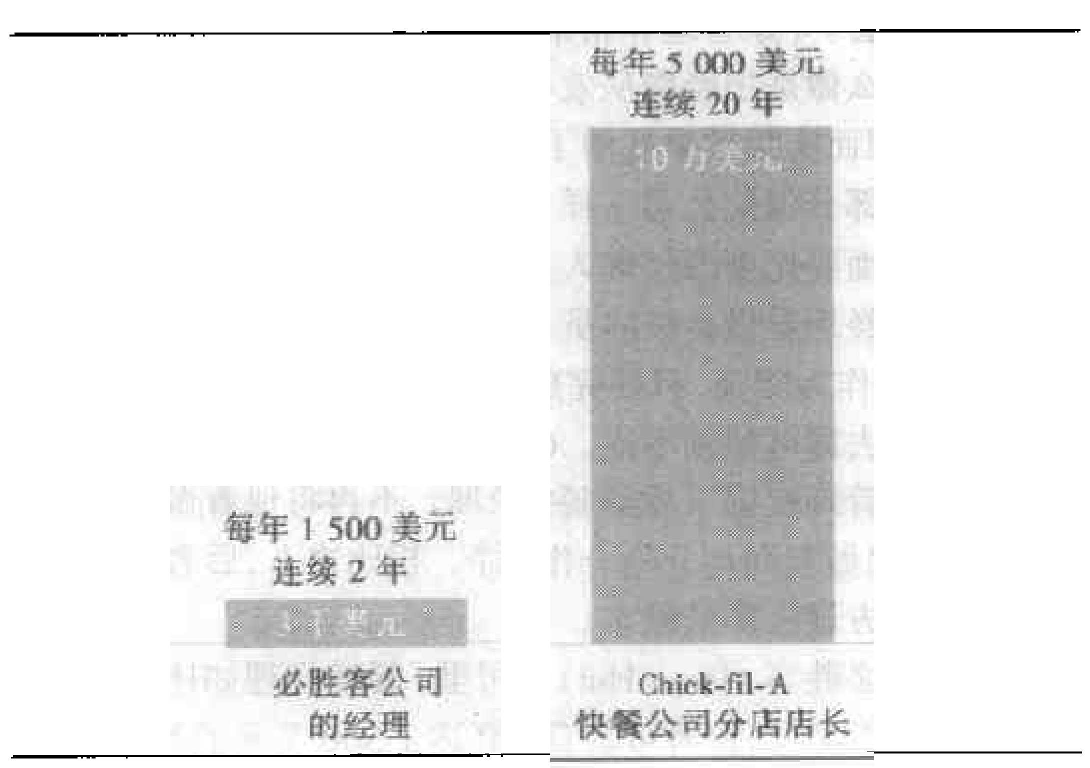


图5－6　节约奖方式不同，效益大不相同

这些数字有助于讲清楚 Chick－fil－A 快餐公司何以管理不多却又效益卓著。公司高层用不着发愁餐馆经理们不肯花心思进行细水长流类型的成本节约，也用不着担心他们搞一些偷工减料、听凭服务质量下降等短视行为。同时对于餐馆经理来说，这个月完成的利润情况如何并不重要，重要的是今后10年甚至20年的利润总数。因此可以说，Chick－fil－A 快餐公司的经理主管人员在管理成本方面，其积极性要比必胜客公司的高10至20倍。收入上也是这样，Chick－fil－A 公司的经理们在这方面的长期利益与公司等量齐观，因而一样地积极主动、齐心协力。下面三个具体例子摘自该公司自己的宣传材料。

道格·雅可布逊是 Chick－fil－A 快餐公司在丹佛市郊奥罗拉区白金汉广场分店的一名经理。最近他与当地一所中学顺利签约，负责向中学生提供美味诱人的各种花样的午餐。

这次签约之前，雅可布逊花了两年的时间跟学区委员们一再协商。等待有关部门审批之际，他决定变换切入方式，试行赞助餐馆附近的一个中学。雅可布逊先跟学校的业余活动协调员联系好，为足球比赛、乐队演奏、毕业典礼等特殊场合提供午餐供应。

道格·雅可布逊终于拿到了学区的批文，获准向四所中学每日供应午餐，向另外六所中学和六个私立学校每周一次提供午餐。

现在雅可布逊每天供应350至800份午餐，平均每周2 400至2 800份。由此在他经营的餐馆里，销售业务量有了可观的增长。

田纳西州约翰生市百货商场里的 Chick－fil－A 快餐

店，主管经理名叫蒂姆·伯奇菲尔德。他积极主动，四处出击，销售不断增加，利润节节攀升，把生意做到了商场之外。

伯奇菲尔德为各色各样的团体活动供应饮食、提供服务，例如商务会议、工作午餐、员工聚会、培训讲座等等，客户人数少的时候只有一位，多的时候高达1 200个人。

“我们铺上雪白的台布，端上大号三明治，配上面食，辅以甜点，客户非常满意。”

最近伯奇菲尔德在餐饮市场上找到了又一桩大生意：给大企业的自有喷气式飞机提供餐饮产品，直接服务于美国顶尖公司的老总们。

“你的产品一旦有了一批忠诚的客户，便会产生一种多米诺骨牌效应。每次送餐服务都会认识另外一些顾客，让更多的人知道你的产品。”

查克·金是德克萨斯州长景市长景商业街上的Chick－fil－A快餐分店的经理，他在附近的一个商业区里开了个午餐点，营业时间是星期一至星期五，上午10：30时至下午14:30时。

这个午餐点是金的送餐业务的一个分支门市，他设立这个点是为了更好地满足客户对Chick－fil－A快餐公司产品的需求。

金说：“设立这个午餐点以后，商业区里各家公司商号的顾客步行不了多远即可吃上午饭。顾客们喜欢这个地方，因为这样他们可以在路上少花一些时间，吃饭的时间就宽余多了。”

金的饭菜品种不是很多，但每天就餐人数仍然超过了150位。同时他也利用这个午餐点接收定单。[5]

必胜客连锁店的经理们也许会说，Chick－fil－A快餐公司给它的经理人员的报酬太高了，他们的实际业绩未必值得那么捧着呵着。所有这类促销方式，只要在公司总部延聘几位爱出点子的人就成，没准儿招数还要多。再说了，当真某位经理人想出个好主意来，奖奖他也就是了，干么给那些照猫画虎的其他经理也发奖金呀？快别把创新革新那一套当回事儿了，这帮经理人的所作所为，就连一半的利润也赚不来。出10万美元的年薪请一个人来照看一家快餐店，真有那么值吗？

然而持肯定、赞赏态度的人更有话说。首先，降低成本、增加收入是一个不断发现的过程，每个分店及其周边环境都有其独特性。其次，很难想象一个年薪3.5万美元的官员，会有可能鞠躬尽瘁、精神抖擞地实施上述改革和节约措施，更别说愿意深谋远虑、绞尽脑汁地策划并设计这类措施了。第三，上述Chick－fil－A公司宣传材料中讲的促销活动需要各种社区关系的密切配合，而这种关系只有雄心勃勃而又长期留任的经理人员才有动力、时间和机会去发现、去发展。最后，创新和革新往往牵涉到风险，而该公司的奖励体制提供了鼓励人们承担风险的良性机制。

相比之下，在许多大型的连锁店里，按照它们的体制，志向高远的餐馆经理人员如果长期留在一个地方，是绝无可能拿到最高级别的（10万美元或更多）收入的。在那些公司里，职业生涯的成功是指跳出餐馆经营的阶层，进入地区级的某一长官位置。遗憾的是，这种体制意味着最好的餐馆经理升得越高，便离顾客和一线职工越远，并使公司的中间管理费用越来越深地陷人两个弗里德曼描述的福利方格之中，也就越加难以准确地评估这些经理人员对生产率增长所做的贡献。最最糟糕的问题在于，由于基层餐馆经理的周转率踞高不下，公司本身的学习曲线也便直线滑降，消耗或抵消了公司为了提升生产率和利润而做

的许多项垂直投资。

利益错位：官僚政治模式

正如国家农场保险公司和 Chick – fil – A 快餐公司的案例所表明的，若要持续地创造价值，一种成功的做法是依赖比较能够自主自立的个人和小型团队，并让他们分享自己实现的生产率增长带来的种种好处。其主要理由在于：分享价值，尤其是像 Chick – fil – A 公司那样干脆爽快地分享，可以卓有成效地协调公司与其雇员等各方面的利益，确保全体成员目标一致、动力强劲。当然，除此之外还有一种效率同样卓越的经营方式，在这种形式之下，雇员个人和集体并不分享各自为收入、增长和生产率所做的贡献，甚至于对其贡献都不作衡量，也许是因为几乎没有可能进行评定、计量。这方面一个绝好的例子便是银行业。

银行这种社会机构，对人类整个的资源管理和经营思想均已产生了深远的影响。银行是商业的早期官僚机构之一，银行家一向偏爱复杂的体系和谁也看不懂的账簿。时至今日，种种银行仍然没有一种确定的按照产品系列来衡量利润的方法。基于风险考虑的资金调拨、神秘兮兮的会计规矩（例如贷款损失准备金）、共同再投资必要条件、流动信贷和现价决策的长期风险、复杂的资产与负债之匹配及匹配失当（这要求运用严密精确的选择权定价模型），所有这些问题合兵一处，使得按产品线计算生产率难上难，算出雇员个人真正确切的贡献更是谜中谜。（随便说一句，保险经济学也一样复杂，不过国家农场以及其他保险公司已经设法解开了它们的利润－生产率的比例难题。）

一个人从事银行生涯的动力，并非有关生产率的计量数据，而是他对升迁重用的追求、规避甚至预防危及性命的种种天灾人祸。银行家没有生产率指标可以沿用，只好寻找其他方式作为

补偿自己雇员的依据。后来，费城一位名叫埃德华·黑伊的银行执事想到了一个解决办法：打分制，即按照难易程度和重要性给各类工作确定分数。黑伊考虑到的打分对象包括提交报告的数量、费用预算的规模、雇员在营业收入方面承担的责任程度等。黑伊的评分标准用了几十年，银行的主管经理们靠它确定如何给信贷部主任、商业贷款业务员发放不同数额的工资。1943年，黑伊创办了一家咨询公司，把这种制度介绍给了许多行业。这个打分制目前还在广泛应用，极大地影响了各地大型企业的工资政策。从各个方面来看，它都与“基于忠诚的管理”原则背道而驰。尤为严重的是，按照这种评分制度，有的人制造文牍，大搞官僚主义，从许多方面阻碍生产力，却能照旧获得极高分数、丰厚奖赏，这就完全违背了利益协调的原则。

按照工作的重要性、而不是按照其所在集体生产的效益来给职工开工资，意味着出人头地多拿钱的惟一途径便是谋得一官半职并且得到提升。在一个官僚机构里，最高的位置是首席执行官，而大部分职位可以引向那个位置，同时大多数人眼盯着那个位置，这样的体制的确荒唐。同一时间里只有一个人可以占据那个位置，因此99.99%的职员注定了无法实现自己的雄心壮志，这就必然造成集体的勾心斗角、个人的向隅抽泣，对生产率的干扰作用可谓巨大无比。

例如在银行界的业务部门里，职业生涯的良好开端应是管理一个小小的储蓄所，好好干它两三个年头，你就会调到一家中型门市去，尔后去一个大型分理处任职，接着到地区性支行里戴帽，最后总算混进了总行。职业生涯中的争先恐后，无非就是为了到公司总部里高就，因为在那里一个人对生产率、增长和利润的贡献最最难以追踪评估。这就是说，若用弗里德曼的资源分配图示来表示，最为成功、报酬最高的人士，义无反顾地跑进了效率最低的方格。

于是，在一个竞争性的市场上，官僚主义及其机构最终陷入了困境就不会令人感到奇怪了。自从政府放松了对金融业界的管制以来，更合市场规律的竞争对手抢走了顾客，各家银行无不遭受挫折、业绩严重下降。陈腐的规章制度对银行束手束脚，妨碍着它们竞争股票经纪人、共同基金和保险代理人；虽说的确如此，但是最大的敌人还是官僚文牍主义。在过去的 20 年里，银行自有顾客的金融资产中交由银行经管的比例已从 40% 下降到了今天的 20%，降幅高达一半。

客户大逃亡是因为银行提供的服务质次价高。的确如此，顾客流失如此严重，以致各大银行纷纷降价以求。降价给利润带来了压力，利润低垂迫使银行降低成本。舍不得加薪发奖金，门市经理流失率只会越来越高。自然这将造成服务人手的减少；经理不太操心敬业，招聘出纳员时也就会马马虎虎，教育培训员工时便会得过且过，当然不肯劳心费力地去熟悉顾客，何谈提供优异的价值和服务。

与此同时，不妨与其相关行业作个比较。人寿保险代理人平均服务他的客户在 5 年以上；股票经纪人平均为其客户服务差不多 10 个年头；而可怜的银行经理在同一个支行或门市只会呆上三四年。即便这位保险代理人、这位股票经纪人和这位银行经理全都一样地精明能干，这种竞争也不公平，何况由于银行工资福利一再滑坡，银行一直招聘不到很多优秀的应聘者。更有甚者，银行招聘来的优秀人才，只要有可能，早早地就躲进了总行或总部。

因此，Chick－fil－A 快餐公司和国家农场公司依赖各自的奖励机制，经理或代理人在一线经营着赚钱创收，同时又是公司的合作伙伴；相比之下，各家银行里养了一帮职业主义的信奉者，他们领着固定的工资，此外惟一的激励便是升官擢用的盼头。这样一来，他们不会重视基层门市的种种难题，也不会想方

没法给予解决。绝大多数银行并无按营业单位或者顾客人均计算赢利率的制度或软件，所以银行高层及其支行经理们并不知道哪些决策深得人心赚大钱，哪些一无是处招人嫌。各地的麻烦事都要拿到总部去研究，但是若想找到一个500个支行门市都适用的解决方案，只怕永远是异想天开。

尽管银行采用了许多项官僚主义式的、遏制员工生产积极性的措施，基层经理们因而难以赢得顾客的忠诚，从中依然可以看到一些证据，说明在稳定的经理和顾客保持率之间有着直接联系。在我们的顾问小组调查过的分行、支行、储蓄所里，他们一次又一次地发现：银行基层单位由同一位经理主管在7年以上的，顾客流失率要比平均数低5%至10%。仅此一点，若用Chick－fil－A快餐公司和国家农场公司那种伙伴式的奖励机制，门市经理也可分享可观的忠诚剩余价值。在一个大型分行里，我们经过计算发现这笔剩余价值将近百万美元，足够给忠诚而又效益卓越的经理主管提高一两倍工资，同时还为顾客和投资者留下充裕的一份。

由于服务差劲，顾客一再抱怨；由于顾客意见不断，许多银行出台了不少自上而下的监控措施，出钱请人进行暗访、组织顾客给予职员评分，手段不一而足，忙得不亦乐乎。可是，倘若经营人员明白顾客是自己惟一的衣食父母时，这类额外的监控措施还用得着吗？如今效益日渐滑坡，许多银行一筹莫展，不少老板意识到支行体系是个庞然大物，开门关门都有一大堆的账单要付。然而事实是：问题不在成本，而在生产率。

在我们这个时代，我们大多数人都搞不明白什么叫做个人退休金账户、什么是401K、养老年金、费率可调抵押、设计者保证金、住宅股值额度，以及在金融“服务”招牌下似乎没完没了的种种共同基金和互惠基金等等。既然如此，对于储蓄所等银行基层单位提供的直接服务，怎么会没有需求呢？股票经纪人平均年

薪在10万美元以上。而银行的基层经理平均年薪只有4万美元。假如还在他们身上打主意降低成本,到头来只会彻底断送这个行当。

世界各地像Chick-fil-A快餐和国家农场这样的公司企业已经找到了解决办法,而它与各个银行正在采用的办法毫无相像之处。若用这个解决办法,既不要解散支行门市也不要挖空心思降低成本,只需建立几个利益协调的伙伴关系,帮助自家伙伴找到并开发利用起当地的种种商机,即可提高生产率。在国家农场公司和Chick-fil-A快餐公司里,只有极少一部分人巴望着到公司总部谋个位置,而对大多数人来说,去那儿当官只能意味着收入锐减。绝大多数职员的目标并非要当首席执行官,而是经营自己的餐馆或门市,尽可能取得最高水平的生产率,多赚一些钱。这听起来让人烦吗?如你能把一家小餐馆做大,发展到给大公司的私有喷气机提供餐饮服务,你也会嚷嚷烦么?单调烦闷体现在较高的人员流动率上、体现在较低的生产率上。显而易见,国家农场公司和Chick-fil-A快餐公司的合作伙伴们从来没有感到厌烦过。

当然,需要打破官僚和文牍锁链的行业并非银行一家。许许多多的大企业也犯同样的毛病。怎么断定你自己的公司是否文牍缠身、官僚盛行?一个好办法便是向你自己提问这个问题:假如你的雇员想赚更多的钱,或者想要更多的资源,他们是找谁要呢?找他们自己的直接上司?找你?还是转向全部现金流的终极源泉——顾客?

有些企业很不容易分割成为若干直接创收的分部。例如USAA公司共有1.6万名雇员,其中将近1.2万人全都挤在圣安东尼奥市的一座大楼里办公。显然没有可能给每个电话业务代理人特意安排一位顾客。但是该公司发现,电话销售代表满可以分成许多个小组,每组配备一个组长8至12个组员,上班以

及业绩考核均作为一个整体。这种团队结构是USAA公司的法宝之一，该公司正是靠了这类手段才避免了官僚主义，提高了生产率。

影响生产率的消极因素

确保较高的生产率并无一定之规。忠诚、动机、学习、分享价值、利益协调等等，所有这些都是必不可少的要素，我们也考察了它们在企业经营中是怎么相互作用的。第一步是认识到成本与收入是相互联系的，而联系双方面的是公司雇员。雇员是增加公司营业收入的惟一动力，为了降低成本而损害他们的利益实在是愚不可及。正确的目标不在于降低单位产品的成本，而在于降低成本占收入的比例。

第二个步骤是正确理解并正面面对上一步骤的全面含义。也就是说，企业如想加强雇员的忠诚程度、提高生产率，必须尽其所能加强雇员个人的学习，同时协调好雇员与公司的利益关系。这么做的一条最佳的途径便是允许雇员增加收入。换句话说，降低成本占收入之比例的捷径，往往还是增加雇员获得补偿的机会，尽管这么说听起来是违反人们的直觉判断的。

我们即将从一般化的理论阐述转向具体化的公司政策和实务，此时此刻，笔者想提一句忠告：研究一下忠诚领先企业的做法，然后尽量往好里学着做。不过有的时候，最为简单的起步做法是从相反的角度来观察同一个问题，不再疑问“他们是怎么弄对的？”而是要想个明白“我哪儿搞砸了？”当年许多家忠诚领先企业在认真对付各自的生产率难题时，都是从这个问题开始的。

下面分别介绍一下那些影响生产率的消极因素，你可对症下药，设法从自己的企业中把这些消极因素清除出去。

生产率的评判标准缺乏章法

每个企业都有自己的考评制度。大多数公司的考评规矩太多了，可也有不少公司未能提出具体的办法，所以无法衡量雇员对顾客创造的价值、对企业所做的贡献。

即使公司确有相关手段对员工的生产率进行测评，它们往往无法反映出雇员及其团队积累的经验、学习的曲线。这些企业根本就没有意识到，提高雇员的忠诚度、延长他们的任职时间具有多么重要的价值。许许多多的银行业务部门、饭店餐馆、连锁超市，常常在不同的营业地点之间对调员工，以此作为普及优秀工作经验的一种方式。然而它们未能认识到，员工因此而在学习曲线上急骤下滑，将在生产率造成多大的消耗。向出纳员支付较低的工资，似乎是解决生产率问题的一个又巧妙又便宜的办法。但是到头来出纳员频频跳槽、顾客流失不止，你一算账才发觉：你在学习曲线和生产率两个方面全都遭了惩罚。

企业把生产率指标分解成具体化的实施细则当然是有道理的，因为这样便于各个部门遵照执行。与此同时，企业还必须综合考虑所有的实施细则，并与显著而概括的衡量标准即雇员人均营业收入和利润联系起来通盘考虑。以保险公司的理赔部为例，大部分理算员并不了解自己的生产率地位，也不了解自己如何跟公司其他部门一起创造了价值和利润。例如对理算员工作量的评估鉴定，根据的是他们处理的索赔要求涉及的金额均数，在保险业界这被称为"平均精确度"。一般说来，如果理算员在精确度方面表现欠佳，也就是说对保户过于大方了，是不会得到提升或加薪的。但是如果他们理赔的少了，又有得罪客户的风险，客户很可能会带着他们的保险费去找别的公司。大多数理算员试图做个骑墙派，不过必要时，例如一个月内经手了好几件大额索赔，那么到月底时谁也免不了会变得手紧些。

怎么解决这个问题呢?办法就是以职员个人为单位,计算每个理算员经手的保户的保持率。将个人理算员的精确度与其客户的保持率结合起来,得出的数据便可真实地反映出该雇员为公司带来的收入和利润,公司也好依据这个数据确定给他的奖金。应当给理算员们讲授一些知识,说明保持客户增长率有什么样的好处,同时说明不同的顾客雇面具有不同的价值。这样,在他们碰到具体的索赔案、拿不准是该大方还是该小气时,定会有助于他们做出相应的明智决策。

所得与产出两不相称

大多数人的生产效率随着经验的增长而提高。学习曲线急剧上升的行业,往往是雇员个人得以分享学习的可见好处的行业。Chick - fil - A 快餐公司将净利润一分为二,公司与独立的经营人各得一半。埃德华兹股票经纪公司根据分理处的利润情况确定经理们的工资福利。国家农场保险公司根据自身的长远规划,向代理人支付一笔总的佣金,同时代理人必须承揽一定数量的保户,并在日后逐步实现其劳动的各种好处。然而许多企业不肯与人分享既得利益,也就不能充分发挥其雇员的生产率潜力。

雇员为公司创造的利润总额,等于他们的生产率曲线与其所得报酬的曲线之差。在实行忠诚管理的企业里,获得报酬是实现生产率的一个功能,这两个要素同升同降,荣辱与共。于是,雇员个人势必总是想方设法,力图提升他们的生产率。而在别的公司里,报酬高低取决于职位高低或者任期长短,结果是雇员并不清楚目前所领薪水是否真与自己对企业盈利状况所做贡献匹配相称,平日学习也就更为关注升迁,而不那么在乎生产率了。

美国邮政总局是个典型的例子。管理人负责给邮递员指派投递路线,所作依据是管理人自己认为的某个雇员理当完成的

投递量。然而随着经验的积累，邮递员做同样的工作所花的时间越来越少，几年之后，一个聪明的邮递员可在6个小时里走完从前需要8个小时才能走完的投递路线。可是美国邮政总局仍旧要求这个邮递员在8个小时里完成工作，既不容许他增加投递量，从而多拿两个钱，也不允许他早点回家歇着，更不让他从事第二职业。但倘若邮递员老是提前跑完投递路线，管理人也许会给他们增加投递量，只是不会加工钱。邮递员们想多赚钱的途径只有一个：升个一官半职，或者评个先进模范。

这么做的结果当然是：最好的邮递员都在挖空心思打发时间，有的窝在邮车里看小说，有的一个班上休息六七回。美国邮政总局绞尽脑汁要提高生产率，于是就在邮件分拣设备上重点投资，又在电子邮编阅读器方面一掷万金。不过，只有在广大雇员能够分享到他们创造的价值之后，生产率才会有望出现改善。

话说至此，你能想象得出该用什么样的解决方案：把所有的基层邮局全都改制，有关各方成为分享利润的合作伙伴关系。届时，生产率、个人收入和服务水平必将全面腾飞。话说至此，鉴于目前这种体制中蕴含的巨额价值，美国政府也许可以要求投资者竞标购买邮局的特许经营权，这样筹措的一大笔钱，说不定足够偿还好大一块政府债务呢！

也许美国邮政总局这个例子不够严肃，不过其中反映的问题，却是《财富》杂志500家大企业中绝大多数公司的通病，包括官僚主义、文牍主义、工会支配的职工队伍、坚决不肯按照职员对生产率的可测量贡献来支付薪酬。太多太多的经理主管人员似乎都相信：基于价值的工资完全是个补偿问题，就是指的放弃利润、多开薪水。的确，这么做是会做大将被瓜分的蛋糕，可是除此之外，这么做还能把没有生产力的员工淘汰出局。例如在一家股票经纪公司，经纪人的个人收入占到了各自为公司创造的收

人的三分之一至一半。他们生产率之所以这么高,原因之一在于那些所赚佣金不足以弥补开支的经纪人,往往会主动离开这家公司或者干脆离开这个行业。

如果公司把分享利润的具体安排做得好一些,那么其自身将是一个自动清洗的系统。Chick - fil - A 快餐公司每年流失的餐馆经理仅占经理总数的4%至6%,而且离去的人通常都是赚的不够自个儿花的。假如缺乏了这个自我清洗的机制,Chick - fil - A 公司大概没有可能持续地提供其优异的效益。

员工招聘来得其人

招聘方面有两种错误能够断送潜在的生产效率。头一个是人儿给招来了,但是他的生产率增长赶不上他的报酬之增长。第二个是招来的人挺能干,可人家不肯在公司里多待,所以他创造的价值就连当初拉他人伙的费用都抵偿不了。

生产能力极强,人又特诚实热情,这样的人在应聘者中间有的是,可没有几家企业能够招得来。这是因为没有几家企业仔细分析过雇员流失现象,也就难以确定不同背景的雇员各自可能待多长时间。我们曾帮一家股票经纪公司做过这种分析,发现新招员工在工作满一年后的流失率分别是:通过本公司其他雇员介绍而来的最低,只有30%;大学应届毕业生,45%;看到报纸广告来应聘的,55%;从同业公司那里挖来的经纪人流失率最高,为67%。这家公司针对自身的现金流经济学进行了细致的分析后发现,每当新招职员在一年后的流失率超过50%时,则公司为当年招聘所作投资全都白花。公司感到意外的是,新招员工的一半以上来自流失率低于盈亏平衡点的来源背景。更让人深感吃惊的是,即使拿这个情况与分理处经理进行了研究、强调了雇员保持率的重要性,大多数新聘雇员依旧来自忠诚程度最低的阵营。这里体现出来的基本原因是:奖金周期太短了

奖金周期太短

在经纪人这种行业中，应当是很难找到摧毁价值的行为的，毕竟这里每个人的奖金全都紧紧地靠挂着生产率。但是，每当今天的决策影响到明日的利润，而创造了这些利润的人们及其临时组合届时已经离开公司因而难以收获自己播种的成就时，便会出现各种各样的问题。

问题的根源在于，大多数公司对其中层和基层干部的调动是过于频繁了。许多分店支行的投资周期远远长于一般基层经理的平均任期，因此公司在给经理们确定年度奖金时，必须依据长远利润以外的某个指标。去年的经理给一个经纪人支付过一笔可观的见面礼金，如今这个经纪人提前跳槽走人了，你却不能因此而惩罚今年刚上任的新经理。一个新招聘来的经纪人，要用好几年才能开始为公司利润做出贡献，而此时经理已经换了人，所以把这个经纪人刚来时的培训费用全都算到前一位经理的盈亏账上也是有失公允的。因此，奖金的确定方案往往归结于单纯的佣金，这就鼓励分理处经理们只注意一件事：确保每个经纪人都能给分理处带来佣金收入。招聘时的精挑细拣可能有利于公司，但未必有利于基层经理。对于经理们来说，惟一有利的情况是要新来的人员在分理处多待一段时间，长得足以收回对他投入的投资。然而在大多数公司里，没人会指望他们待那么长的时间。

处心积虑为当官

影响生产率的另外一个恶魔表现在职业升迁上的一些做法，即鼓励职员跳越那个可为公司创造价值的职务。在一家银行里，这个职务是指支行或储蓄所的经理；在保险业中，是指总代理人；而在饭店餐馆业界，是指特许经营者。如果职业生涯中通

向功成名就和收入更高的主要途径在于越过这个终端职务而在公司总部的办公室里坐上某一位置，而这个位置对于创造价值和利润的作用又无法予以准确衡量，那么顾客忠诚度、生产率、利润以及企业的整体寿命都会深受影响。

无需赘言，一个人身居官位，当然不能享受为那份创造了价值的工作而支付的补偿性报酬。在一个销售业务为主的公司里，如果销售人员发现年景大丰之后他们的收获被人分而食之，他们就再也不愿意做销售了，而是会人人争当销售经理了。还记得吧，Chick－fil－A快餐公司一向千方百计地确保自己的优秀经营者每年收入10万美元以上，国家农场保险公司则确保代理人的收入超过自己的经理们。

根据工作的"重要性"而不是创收贡献的大小向职员支付报酬，势必会扭曲对雇员个人的激励机制。按照一般的定义说，一个"职位"管的人越多就越重要。虽说雇的人越少相对的利润率也越高，但是打分制的作用恰恰相反：它增加了成本，而非削减成本。

培训不足

充分的培训对生产率的提高至关重要。然而许多公司既未引起足够的重视，也不肯就职工培训多花点儿钱。遗憾的是，这种行为完全符合逻辑：如果你的雇员将在两三年之后溜之大吉，转而给竞争对手殷勤卖力，那么不遗余力地培训他们岂不是太傻了吗？所以说，如果没有留住新招员工的办法，那么大力投资于职工培训便算不上是理智的策略。

当然，最好的培训是在工作中，是老职工对新员工的言传身教。许多公司依靠经验丰富的雇员承担大部分甚至全部的培训工作，同时许多老职工逐渐成了熟练而肯干的教练。但是在保险经纪行业里，最有经验的经纪人只要有可能挣佣金，便不会耗费

大量时间去带徒弟。Chick－fil－A快餐公司特意付钱给经验丰富的餐馆经理，由后者培训新的经营人员。这样，公司既能得到资深经理的忠心奉献，其新招职工也可获得更好的培训。该公司还鼓励餐馆经营者自行招募经理助手并提供培训，这就为公司造就了另外一批可供挑选的经理候选人。反过来，公司在给新开分店选派领导时，也会把他们在员工培训方面的业绩考虑进去。

经营化妆品的玛丽·凯（Mary Kay）公司有一套最好的奖励机制，鼓励人事部门招聘优秀员工并给予充分的培训。被聘员工在公司工作期间每做一份销售，当初招聘她的人事经理都会得到公司支付的一小笔奖励佣金。此外，每月一发的奖励佣金支票可向人事经理表明，他们为招聘的哪一个员工所做的投资正在获得回报，哪一个则需要一点指导性帮助、鼓励，抑或额外的培训。

对工作的难度视而不见

一家主要的送货公司，近十年来一直眼看着自己的送货司机流失率高居不下而无能为力。随着越来越多的妇女进入劳动力大军，送货公司发觉待在家里静等销货上门的顾客日渐稀少，靠传统作法赚取一份体面的收入是越来越难了。维持生产率的惟一办法便是增加工作时间。久而久之，送货员的平均实际收入开始下降。通货膨胀虽能掩饰掉一部分下降幅度，但在十个年头过去之后，若与同等技术水平和培训力度的其他工种相比，送货工人的平均收入还是从百分位的第80位下降到了第30位。

这就造成了两个结果：一是公司在不知不觉之间，再也无法吸引到能干的雇员了。二是越来越多的送货公司无法把生产率维持在说得过去的水平之上，所以流失的员工日益增多。雇员流失率一高，必然直接影响到成本核算上，给收费价格带来越来越

大的压力。价格一高，又使得送货公司提供之产品的相对价值进一步减小，这碗饭也就越发难吃了。我们所说的这一家送货公司曾为提高生产率做过大张旗鼓的投资，仓储系统实现了自动化，员工配发了掌上型计算机，可是生产率始终恢复不到从前的最佳水平。

这个例子说明，应当密切注视你的骨干雇员的平均小时收入。如果这个收入并不稳定，或者按实际币值不是在增长之中，那么几乎可以肯定：你公司正在吸引的应聘者质量不会很高，你公司的生产率势将遭受损失，经营体系也将受到削弱。如果生产率方面明显存在着问题，那么真正的解决方案也许是：需要重新设计公司提供给顾客的基本价值的定位问题。这个话题我们将在第9章里着重探讨。

裁员问题

大多数公司认为裁员是提高企业生产率的一大法宝。当然事实上也是如此：如果你把一部分员工赶到大街上，公司的人均营业收入自然而然就上去了。不过在大多数情况下，这种安慰是短暂的。实际情形是，裁员会使生产率下降，有些情况下还会下降得很厉害。我们承认，某些条件下如不裁员公司便难以生存下去，另外一些条件下实行裁员可使账簿上表现出暂时的收益上升。但是，裁员措施的终极代价总是极高的。

试以从事保险经纪的弗兰克·霍尔公司（Frank B. Hall，现已并购到了 Rollins Hudig Hall Group 集团公司）为例。正如第1章里图1－2所示，1987年时与其竞争对手相比，该公司不仅客户保持率最低，其利润率也比众多公司低很多。就在那一年，一组投资者并购了弗兰克·霍尔公司，希望以此将它的利润率提高到同行业的平均水准上。然而这些投资人没有着手解决该公司的根本问题即顾客保持率低的问题（为84%，是全国性大型

保险经纪公司中最低的），却对成本问题开了刀。他们立刻解雇了10%的职员，以期把成本降低到正常水平下。可是事与愿违，按照成本占营业收入之比计算的经营状况在1988和1989两年间进一步恶化。雇员人均利润从1986年的1 400美元下降到了1987年亏损3 300美元，1988年人均亏损4 000美元，1989年亏损6 900美元。管理阶层可能以为有些雇员一无是处，只是顾客显然另有看法；客户流失现象在裁员伊始就显著增加了。有人请弗兰克·霍尔公司一位经理就公司的问题谈谈看法，这个官员回答得格外含蓄：“在过去的几年中，失去的业务超过了新增加的业务，这是一个问题。”

本书第1章里的图1－2表明，在保险经纪业内，凡盈利率或效益高的公司，其顾客忠诚度必然也高。这一经济原则很能说明问题，但不知出于什么理由，弗兰克·霍尔公司的管理层认为自己对此可以例外。它不应该纠缠削减成本之类的问题，而是应当想方设法给顾客增加价值含量，尽量降低已经过高的客户流失率。几乎可以肯定，客户流失率过高便是成本居高不下的根本原因，而单纯的降低成本对于减少客户流失于事无补。顾客是去是留，关键在于他所得到的是否物有所值。提高顾客保持率，是指制定可行的策略去提高给予顾客的价值。任何成本削减计划，假如没有包含提高顾客保持率的策划设想，那就不应该得到经理们的通过。一次裁员的本身似乎无助于提高给予顾客的价值，却会在雇员和顾客中间增加危机感，使得大家失去了往昔的安全感。在弗兰克·霍尔公司的情况下，所有级别的员工均有安全感的失落，这就削弱了顾客保持率，对利润的影响也是直接而巨大的。

制造业中的裁员不一定像在弗兰克·霍尔公司那样可以迅速地影响到顾客价值，但在工业界的确已经十分普遍，因为这么做能够增加一些短期收益。然而在构成了美国70%工作岗位的

服务业中，雇员裁退可以迅速影响到顾客的去留，这样就连短期收益也会深受其害

生产率增长低迷

生产率增长与收入增长是紧密相关的。没有很多新的工作机会可供比较研究，雇员不大可能注意到威胁着现有工作的成本削减手段。其次，尽管大家都在尽力地开源节流，可每个单位的成本仍在水涨船高。保持生产率健康增长的惟一办法是以更快的速度增加收入。业务一般、增长尔尔的公司，势将难以吸引到最为优秀的人才前来加盟，也就不大可能留住已有的优秀雇员。

Chick－fil－A 快餐公司一直坚持降低管理费用占销售额的比例，同时公司总部人员的流失率从未超过 3%。除非公司继续增长并为全体杰出人才提供机会，上述趋势也将难以为继。该公司的目标是到 2000 年销售收入达到 10 亿美元。这个数字不是为了给华尔街抛媚眼看的，而是为了自己拓展发展空间，以便扩大生产率，并与有关各方分享其中的所有好处。

组织结构不尽合理

就结构而言，忠诚领先企业似乎全都遵循了一条简单的原则：尽可能多地把增值业务安排成比较小规模的团队进行，因为小单位便于计算生产率和赢利率。这种小组形式是构成整个公司的基本分子。在国家农场保险公司，四分之三的雇员直接为地方性的代理人工作。一线职工分在 28 个营业地区里，每个地区自行负责自己的定价、自己管理预算和开支。每个地区直接向设在伊利诺州布鲁明顿市的总裁办公室报告工作。国家农场公司认为，它之所以如今能够拥有一支 15 万人的职工队伍（绝大多数为该公司在各地的代理人工作，不是直接为公司总部工作），

服务着占有美国20%至25%的家庭。上述切分成为小组的组织形式是一大有利条件。

Chick－fil－A快餐公司的组织原理与此相同，基本单位是餐馆，经营餐馆的是公司的基层经理兼合伙人。公司总部包括一线管理部门在内总共只有200名职员，但在全国各地经营着600余家餐馆，1994年的营业收入共达4亿美元。按照弗里德曼的说法，坚持实行精干的中央办公室本身就是制胜的法宝，因为对一家餐馆辛辛苦苦赚来的钱，公司总部里哪一个人也不会像餐馆自身一样使用得效率高超。

弗里德曼二人的资源分配矩阵（译注：参见本章图5－5）有助于测试出你公司的组织结构是否灵活高效。办法是按照该矩阵的四个方格所代表的内容，计算一下公司各种开销所占的比例。一般的商业银行，其全部成本的70%花费在效率最低的方格中。极少有公司能够反过来做，即把全部支出的70%像为自己家购买汽车一样加以使用。相比之下，忠诚领先企业全部开销的80%至90%都用在效率最高的方格里。

国际竞争力

我们已经知道，就具体企业的生产率和竞争力而言，忠诚因素有着巨大的意义。那么对于一个国家的生产力和竞争力来说，这种因素具有什么样的作用呢？众所周知，跨越国境的生产率，其测算数据非常不可靠。但是，如果单纯考察宏观经济中相当于企业里的雇员人均销售额，亦即雇员的人均国内生产总值（参看图5－1），可以看到30多年来美国的生产力增长速度一直落在其他国家的后面。这便是美国工人的实际收入没有增长的根本原因。考虑到同一时期里在自动化、远程通信和信息技术诸方面取得的长足进展，那么图5－1所反映的数据可就越发令人困惑

不解了

出乎意料的是，美国工人的极端流动性可能与此大有干系。我们一向把这一特征看做是美国的一种优势。在工业化大批量生产的时代里，工人的流动性无疑是一种优势。劳动力大军各地流动且适应性强，意味着不管哪里出现工业化需求，也不管具体的需求是什么样的，我们都有现成的劳动力呼之即来。美国人易地而居、调换工作甚至变换工种都是司空见惯的，差不多是一拍脑瓜就能做到。久而久之这已经成了某种国民特性，所以我们觉得职工跳槽见怪不怪，甚至天经地义。然而这种灵活性或流动性的代价是职工的忠诚程度降低，而且随着社会化大生产转向服务为主之后，这种代价也越来越大了。在大规模生产的条件下，学习局限在工厂里、体现在流程设计中；而在服务业里，学习体现在服务一线的决策经验的积累之中。换句话说，当竞争力取决于职工解决问题的能力时，美国工人机动灵活、一仆多主的优势就变成了某种劣势。

经济合作与发展组织最近的一项研究发现，美国工人从事同一份工作的平均时间只有三年，而日本和德国工人都是八年。美国企业花在职工的正式培训上的投资也比日本和德国少得多。考虑到美国雇员平均任职时间短、培训投资回报低，这也就毫不奇怪了。倒也是，如果前面所述的保险代理人、股票经纪人和卡车驾驶员的学习曲线真能说明一些问题，如果美国一般工人的学习曲线与其相合，那么对于美国企业潜在的生产率来说，平均三年的就职时间长度可能造成的效率损失便不是一个小数目。即使雇员生产率增长最快的阶段出现在就业一份工作的头两年里，效率损失问题仍旧不可小视，因为在美国，跟同一位雇主工作两年或两年以下的雇员占劳动力总数的 40%，而在日本和德国，这个数字分别只有 20% 和 23%。

思考这些国家间的区别时，另外一个角度是来看一下它们

不同的雇员留任率。在日本，雇员保持率高达94%，如今20多岁的青年职工，50%的男性再过10年仍在原单位上班。而在美利坚合众国，雇员的年均保持率为84%，如今20多岁的青年职工，再过10年仍在原单位就业的男性不会超过20%。我们这个世界越来越复杂、竞争越来越激烈，而我们却不肯为雇员多提供一些培训，也不教他们如何使用日趋复杂的生产工具，那么究竟怎么样才能在竞争之中生存下去真是难以想象。不过，在一个鼓励高频率跳槽叛逃的体制里，提供更好的培训也不实际。公司不对雇员进行培训投资，同时雇员对其所在公司也惜力如金——我们现在赞美为灵活性的东西，在许多情况下其实是个瓦解生产率的大弱点。

当然，日本和德国也有它们各自的难题。日本的终生就业政策最近受到了压力，论资排辈和老年职工人数增加，生产能力失去了应变活力，同时薪酬支出持续上升，造成的竞争劣势触目可见。本田汽车、富士通以及日本其他公司均已开始引入绩效奖励制度，这是一个痛苦但必需的变革过程。雇员任职时间较长的本身并不能保证产生优异的生产率，不相信可以看看美国邮政总局和某些电话公司的例子。但是只要生产工具合适、激励机制到位，任职时间较长带来的生产率优势还是可观的，这方面国家农场保险公司是个很好的例子。

虽说没有哪个国家的体制是完美无缺的，图5－7还是提出了一些难以回答的问题。一个雇员在一家公司任职的最佳时间长度是多少？一般性的工作的学习曲线是什么样的？假如能够消除掉妨碍生产率增长的种种不利因素，学习曲线会有什么变化？在忠诚程度没有得到提高的条件下，国民经济生产率和收入增长能够提高吗？Rubbermaid公司首席执行官沃尔夫冈·施密特（Wolfgang Schmitt）最近接受了《财富》杂志的采访，他提出了自己的观点，读来很有意思（未加引号的部分为采访记者的评

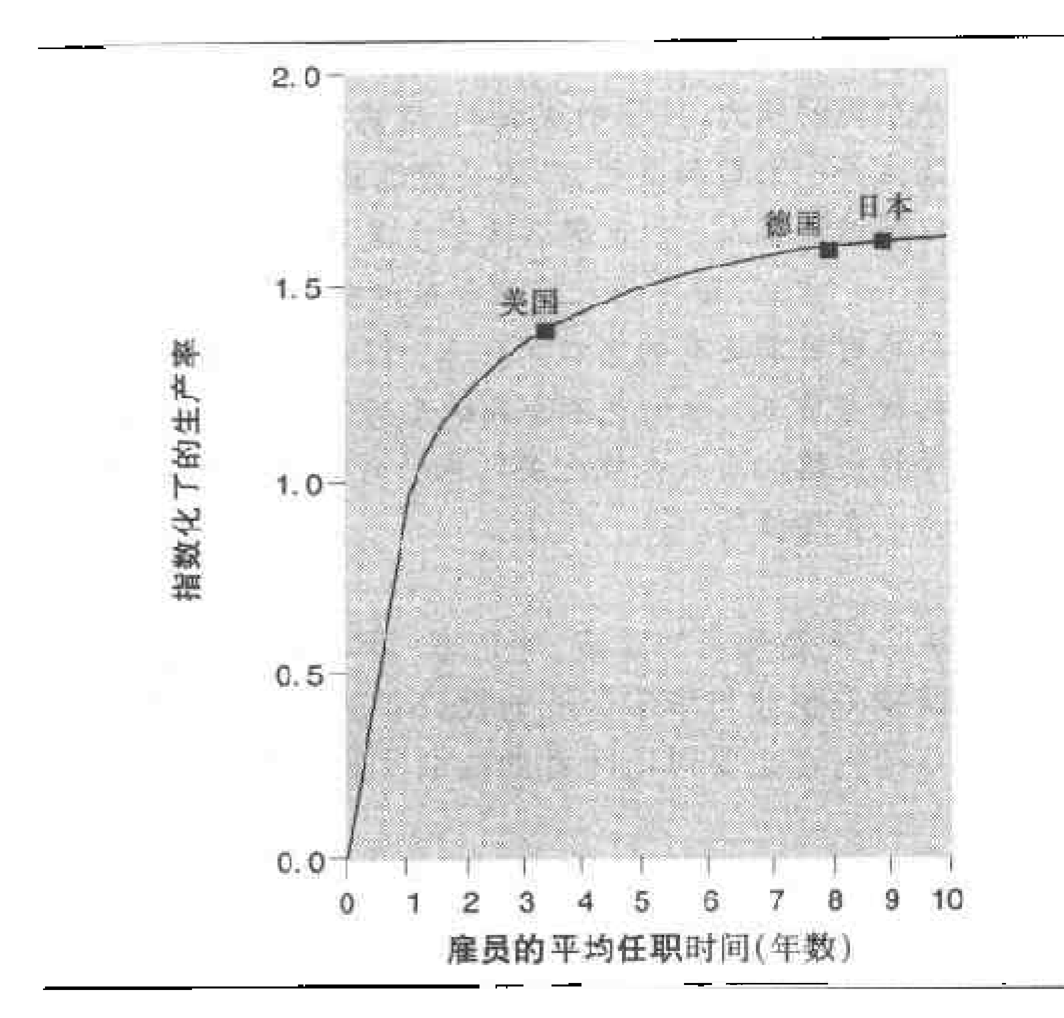


图5-7 作为任职时间函数的雇员潜在的生产率

资料来源:Median employee tenure, OECD *Employment Outlook*, 1993; typical learning curve, Bain & Company estimate.

论):

"美国如想在世界上具备真正的竞争实力，就得在我们的产品中加入更多的思想内容。我们真正强的方面也正在这里。"

我们真正弱的方面在于对人的管理。日子不好过了，我们就把职工一推了之。Rubbermaid 公司以前的利润增长一向表现不俗，但在今年(译注:原文是1974年，疑为1994

> 之误）第三季度放慢到了只有11%，沃尔夫冈·施密特受到了华尔街的压力，要他削减成本、提高赢利水平。他想通过提高生产率来增加赢利，而不是通过裁减员工。"我们的确可以解雇许多人，但是那么做等于是连我们的未来也一并断送了。首先，留下的人可能会难以安心；第二，他们肯定不会再有目前还有的忠心了；三，假如裁员之后还能剩下一些优秀员工，他们也不会在这儿待多长时间。他们会到处寻找出路。而人在缺乏安定感的时候，敢于接受风险的能力也会降低的。"[6]

显而易见，对待雇员的忠诚、生产率，两者与利润的联系等问题，忠诚领先企业与华尔街上的投资者的看法是截然不同的。第6章的内容主要讨论两者的区别及其产生的影响和作用。

第 6 章

合适的投资者

到目前为止，我们的讨论主要围绕着如何提高顾客和雇员的忠诚程度问题。现在应该谈谈构成商业的第三大要素了：投资者。这是最大的难题，我们把它留到现在才讲，是因为对于许多公司来说，从许多方面来看，投资者的周转率要比顾客和雇员的流失率问题还要大，还要难以处理。美国的上市公司中，投资者的年流失率平均为 50%，是顾客和雇员流失率的两倍还要多。

这里的讽刺意味是很强烈的：大多数公司的管理班子一向更为重视向股东们奉献价值，而不是很买顾客和雇员的账；然而如何提高股东们的忠诚度，经理们却是屡屡受挫，一筹莫展。顾客、雇员和投资者三者相比，忠诚度下降幅度最大且速度最快的当推投资者。在 20 世纪 60 年代，纽约股票交易所里，一股普通股票平均每隔 7 年才经历一次易手。可在今天，这个平均数还不到两年。如把这些数字换算成为我们在讨论顾客和雇员时用过的摩擦系数，那么你会发现在过去的 35 年中，投资者的年平均流失率已从 14% 暴升到了 52%。也就是说，企业的所有者，不仅要比企业的顾客甚至还比企业的雇员更加不定性、更为靠不住。

事实上，这不仅仅是具有讽刺意味，简直就是莫名其妙、不可思议。为什么这么说呢？因为企业业绩的测算衡量一向就是根

据利润来进行的，一直就是面向投资者的。虽说供给顾客和雇员的价值流向来都是无形的、难以量化的，但是献给投资者的价值却始终一算便知，即把派发的所有红利与股票价格的增值部分相加就可以了。这么说来，企业经理们不仅高度重视向投资者奉献价值，而且特别善于计算自己奉献的数量有多少。

然而荒唐之处也正在这里：投资者忠诚度日趋下降的根本原因正在于此。总的来看，经理人员一贯竭尽全力地管理并算计着从公司流向投资者的价值量，可是从投资者流向公司的价值量他们却既管不着也量不到。于是，他们打一开始就无法像对待（或理当对待）顾客和雇员那样，压根儿就无从自主地找到合适的投资者。经理们若想计算出从投资者流向公司的价值量，便必须设法估量出它从各类不同的投资者那里接收到的种种利好及其需要的成本。利好包括投资者提供的现金流是否稳定、他们所提建议的价值、他们的专业水平，甚至他们建设性的问题和要求，这些都可以有助于经理主管人员更为成功地管理企业。成本包括投资者无济于事的各种要求、资产盘剥、对管理工作的种种干扰和牵扯、某些投资者煽风点火造成班子无法正常工作等等。经理主管人员如果认识不到这些成本和利好，那么就算有一批合适的投资者，就算他们精诚热情、值得尊重，经理们也会视而不见，不予重视。

当然，大部分经理愿意投资者忠诚不二，正像他们愿意看到顾客诚笃、雇员忠心一样。只是很少有经理主管肯于花费必需的努力去建立一个忠诚的投资者基础。正如本章后边将要谈到的，经理人不能仅仅通过给所有的投资者提供越来越多的价值来争取投资者忠诚，正像他们不能通过向所有的顾客提供越来越多的价值来争取顾客忠诚一样。在第 3 章里我们讲到过，倘若一家公司一直给无利可图的顾客投放越来越多的价值，必将削弱它向最佳顾客提供优异价值的能力。在第 4 章和第 5 章两章里我

们反复讲过，倘若为失去了生产力的雇员提供持续的补偿，那么必将削弱公司给最佳雇员提供优异价值的能力。在本章里我们将要谈到，倘若一味迎合高成本的投资者的各种需求，到头来势将损害公司给那些成本最低而利好最高的投资者提供价值的能力。

不合适的投资者及其成本

对一个企业而言，有些投资者成本很高，就是说他们从公司拿走的价值大于为公司创造的价值。那么他们是些什么样的人，又是从哪里来的呢？这种人中危害最大的是那些为交易而交易的短线投资者，他们总是给经理人造成很大的压力，迫使经理们采取各种权宜之计来提高短期赢利。奇怪的是，他们中很少有人意识到他们给公司造成了价值多么巨大的损害。他们并不明白，自己这种资本给他们买卖其股票的企业造成的成本有多么高昂。其实这些公司也不明白。正如前面已经讲到过的，公司的管理阶层从不计算来自投资者的价值量，当然也就难以明白一种投资者何以不同于另外一种投资者。在经理人看来，这一股与那一股没有什么区别。尤为糟糕的是，我们美国作为一个国家，并未认识到数量庞大的短线投资造成的成本有多大。于是，高成本的投资者目前还在稳步地增加他们在资本市场上的投资份额，还在加速着摧毁价值的速率。与此同时，忠诚的投资者数量在减少，公募企业变得越来越难以管理。

为了理解这种现象，同时也为了提出一些改正建议，我们有必要回顾一下最近的历史。在过去的30多年里，美国的公募资本市场越来越依赖于机构投资者，例如养老金基金、共同基金、以及作为个人投资者的代理人和投资顾问的专业投资管理人等。据哈佛商学院和美国竞争委员会最近联合进行的一次调查，机构投资已从1950年占股市总值的8%增长到了1990年的接

近60% 随着机构所有制的扩大，股票市场的性质早已改变了。许多投资者不再把他拥有的股票看做是拥有某一公司一部分权益的工具，而是只将它视为经济因素、风险、潜力的衍生物 决定是补仓还是抛售的关键因素，其实并不在于所涉资产的内在表现，而在于利率涨落、举债经营、商品周期、贝它风险（译注：又称β因素，是指证券市场上从价格角度判断大盘运行的标准）等情况 这些因素相互作用且变幻莫测，人们对股市短期变化的感觉瞬息万变，以至于许多机构经理人依靠计算机来追踪股市风云 机构投资者每年给手中股票更换一两回购买对象实属常事，有些大的投资者一年换它四五次也不希罕。

那么人们完全有理由会问：为什么要更换投资对象呢？对个股的交易活跃的确可以形成很好的流动性，这样就可降低公司的资本成本。然而这么做通常会在别的方面造成成本，不仅仅能把资本成本的利好抵消掉，往往还会超过资金流动性带来的好处，结果得不偿失。这样的成本之一是过度换户造成的股票价格的涨落不定 我们常在报纸上看到这样的消息，说某某公司因为最近一个季度的赢利低于预期数额，结果它的股票一天之内下跌了25%或50%云云。真难以设想一家企业的固有价值会因为区区一份季度报告而实际出现这么根本性的变化，但是市场的行为就是如此。

无需赘言，当短期行为扶市场定价值且因此而决定着资本的成本时，是很难按照长期规划去管理一家公司的。如果一家企业依靠从股票市场筹资才能进行重大的投资活动，那么它将面临着许多不稳定的因素。股市一旦察觉到短线暴利，那么企业的市场净值定会扶摇直上，那么拥有大批优先认股权的企业经理便难以安下心来，那么必然的后果就是管理层更加重视短期赢利，这在许多情况下难免造成投资不足，尤其是对长期的顾客和雇员方面的投资。

另外一个难题是，当短线股民有可能左右管理层时，他们往往会提出一些要求，致使利润可能会上去一大截，可是埋下了毁灭性的伏笔。例如，对公司的账簿动动手脚，常常可以暂时地提升赢利水平，使之超过分析家们的预测，从而激发股市人气高涨，造成股价齐天飙升—但只是暂时的，如此而已。暂时提升利润的做法有许多，例如裁员、减薪停奖、提高价格、减少广告、研究和开发、技术、培训等方面的投入等。在竞争的条件下或在市场上，采取这样那样的做法往往是适应市场变化的正确的应对措施，而短线投资者不操这个心，事实上一家企业这么做到底是故意为之还是决意改革，也并不总是很容易就能辨别出来的。

我们已经看到过许多个事例，说明投资者只能通过赢得合适的顾客和雇员的忠诚，才能长远地获取自己的利润。对企业的人力资产投资不足肯定于谁也不利。不过如果说长期投资者通过向顾客和雇员提供优异的价值而得到好处，那么短期投资者完全可能是以企业的长期参与者为代价而得到好处的。在这种情况下，投资者之流动的成本是极高的。

第三种成本的表现形式是公司管理高层的人员流动会增加。在大多数公司那里，如今资深经理的预期任期是越来越短了。有的时候这是因为经理人员一时达不到公司的短期目标，而投资者对他们缺乏或失去了耐心。另外一些情况下，是经理人觉得公司前景不妙，既然现有的所有者都离心离德，自己犯不上跟着它一路颠簸。再有一些情况是，经理人任期未到而辞职，公司领导注定会缺乏连续性、计划不周、投资天地过窄、生产率和学习曲线飘摇下坠等。如果经理人注意到三四年之后自己不大可能继续在公司干下去，那他自然不会为长远的未来而大举投资，而是会一心一意搞一些短期内有声有色的成就，为自己的履历表添光加彩。

莱奥·伯内特广告公司现任首席执行官威廉·林奇

(William Lynch)对这种经理人频繁流动的现象深感不安。这种不稳定严重腐蚀着美国许多一流公司的知识基础。管理阶层的流失率过高，不仅仅毁坏了公司的价值，而且也会刺痛别人的心。莱奥·伯内特公司正如任何其他的广告公司一样，曾经有一段时间发现很难与某些客户维持长期而有效的关系，原因是这些客户的营销经理老是在各家公司之间调来调去。其结果是整个美国的广告业界的顾客保持率全面下跌，随后利润率也都下去了。经理人的跳槽或流动影响所及，还会波及从供货商到经销商的整个生产网络，造成员工的忠诚程度和生产率普遍下降，毁掉了整个企业的价值。

价值毁灭与市场分析员

许多经理人发现，如果没有忠诚的知识丰富的投资者的支持，几乎没有可能执行长远的价值创造策略。正如我们已经看到的，当处于控制地位的合伙人只关注季度业绩时，便没有可能维持一种健康的长久的伙伴关系，因为他在这么做的同时会妨碍管理层进行长期管理并向核心顾客、雇员和其他投资者提供优异的价值。

那么，为什么说短线投资者应对所有这些问题负责呢？这是因为他们在本质上不会长期地持有自己的股票，所以也就无法对管理发挥任何直接的影响。他们也许从来都没有见过经理本人。他们借助电脑在各家股票之间进进出出，却始终不知道某一家企业到底是做什么生意的。

股票市场分析家的作用便体现在这里。分析家非常熟悉具体的行业及其企业。他们的确经常见到经理本人。由于经纪人公司聘请他们主要地服务于投机性的券商（经纪人公司赚取的佣金绝大部分来自券商），分析家们有关企业策略和管理业绩的观

点便成了推动股票买卖的关键性动力。

分析家们大都聪明过人、见解独到，他们通晓商业，明白长线业务相当重要。然而他们最好的客户只对短期效益感兴趣，他们的雇主也只对短线交易用心思。于是他们也便仅仅关注短期赢利以及推动短期赢利的裁员和重组活动。这么一来，企业的经理人也就仅仅揪住短期效益不放了。这是因为分析家们对一家企业的业绩评估毕竟可以极大地左右着经理人的职业生涯。分析家们就以这种方式发挥着巨大的影响力，主导着企业管理层对自己企业、对长线与短线之间的得失利弊的思考方式。

假如投资者不够忠诚，企业必然身受其害。如果你想大概地了解一下自己公司在这方面的受损情形，只消问问以下这些问题：公司高层花费多少精力追求短期效益？公司高层敷衍多少时间过问长远规划？公司高层投入多少精力和时间装点月报、季度和年度报告，以便股市分析家们会为他们美言一二？资深经理们耗费多少时间修饰自己的履历表、架设安全网，而不是处理关键的长期性难题？最后，假如你的投资者所作所为像是长期的合作伙伴，那么五年之后你的公司可望增值几何？

如你能够找到对上述问题的答案，你便可以计算出现有的投资者组合使你的资本成本增加了多少。另外，如你估计一组忠诚的投资者能够为公司的长期赢利每年增加(比如说)5%，那么你应当拿这个比率去与流失率较高的投资者相互抵消，这样即可匡算出他们的投资额的真正成本是多大。做过这个分析之后，你就有可能看出短线资本的实际价格，因而得以从新品味低成本的忠诚资本的实际价值。幸运的是，希望仍旧存在。不少公司做过这种分析以后发现，不够忠诚的资本的成本要比原先想象的高得多，于是毅然决定改变它们的投资者组合。这些公司不再抱怨存在的问题，而是着手予以弥补。如果它们想要建成那种能够持续地向顾客、雇员和投资者提供长期价值的公司，那么它们

必须就其投资者组合进行修补。如你希望自己的公司也是这样的，那你也得解决这个问题。要解决这个问题，可供采用的实用性步骤并不少。

谨慎挑选投资者

正像存在着适合于你公司的顾客和雇员一样，适合你的投资者是有的。能够给你带来超出于其现金投资之价值的投资者是存在的。他们懂得经营；他们掌握着恰当的衡量长期收益的种种指标；他们的投资时间表与你的价值创造周期相互吻合。比较理想的情形是他们明白自己的长期利好取决于公司能向顾客和雇员提供优异的价值。也就是说他们支持公司进行忠诚管理的经营思想，他们的所作所为像是公司的合作伙伴。

世界上没有哪一家上市公司能够如此荣幸，能够把它所有的股票全都放在完全忠诚的投资者手里。不过的确存在着一些实用的替代性措施，企业经理人能够通过掌握这些措施而降低自己资本的成本。其中最为见效的措施是让公司私有化。然而也存在着不那么激进的替代性途径。我们在前面五章中已经考察过的忠诚领先企业，各自都有一些可资参考的经验。

首先需要说明一下：本书中描述到的忠诚领先企业中没有几家属于公募的上市公司。这当然不是巧合。有些是私营企业，例如约翰逊和希金斯公司、莱奥·伯内特广告公司、Chick－fil－A 快餐公司等。有些是由各自的顾客拥有的，例如国家农场保险公司、西北相互保险公司、USAA 公司等。这些企业中的大多数认为，假如它们都是公共公司的话，那么它们将会发现非常难以照常进行基于忠诚的管理策略

不过话说回来，有些忠诚领先企业同时又是公共拥有的，但是照样繁荣兴旺。MBNA 公司和埃德华兹股票经纪公司都在纽

约股票交易所公开交易；凌志汽车是上市企业丰田公司的一个分部。可是这些公众拥有的忠诚领先企业往往都有一个或几个核心所有者，在公司的长期业务成功中拥有显著的既得利益。MBNA公司董事局主席阿尔弗莱德·勒纳尔（Alfred Lerner）与其合伙人一起控制着该公司15%至20%的股份。当他与其合伙人认为其他投资者在抛售公司股票时，就积极买进以便稳定股票价格。由于采取了这种所有权和股价的稳定措施，该公司得以专心致志地争取长线效益。这一稳定因素也许比任何其他单一措施都要作用更大。在丰田公司，丰田家族起着一种类似的领导作用，使得管理层从容采取着眼于长期的策略。

埃德华兹股票经纪公司的所有权相对来讲要分散一些。创建该公司的埃德华兹家族仍然发挥着巨大的影响力。尽管本·埃德华兹第三本人控制的股份不足2%，其他本族人总共控制的也不超过5%。虽说公司缺乏一个强有力的核心股东，但它依旧始终不渝地执行着一种基于忠诚的经营策略。这么做的关键因素在于向股东宣讲公司的经营思想，争取他们购买本公司的股票。本·埃德华兹成功地做到了这一点儿。当然，他同时也占了公司传统的光。该经纪公司追求忠诚管理的理想已经有几十个年头了，它现有的投资者大都是心甘情愿的股东，都对公司的经营思想以及管理层遵循这一思想的能力很有信心。

本书中谈到的忠诚领先企业，各自均以自己特有的方式建立起了稳固的投资者基础，使得管理层得以克服或者绕开公众拥有的种种弊端，可以一心一意地进行长期的价值创造工作。它们这么做的方法主要有四个：

(1)启蒙并教育现有的投资者；

(2)推动投资者组合转变成为可以避免投资流失的机构投资；

(3)吸引合适的核心投资者；

(4)实行私有化。

上述四种方法都不像说说那么容易,但其要旨有一条:拥有一个忠诚的投资者基础值得你花费大量的努力。

教育投资者

第一个办法是教育投资者,向他们说明顾客和雇员的忠诚在为股东创造长期价值方面所起的作用。把忠诚管理的各项原则摆出来,解释清楚这些原则如何在你的企业里贯彻执行。运用事实和数据分析向投资者证明,同行业中凡是顾客和雇员忠诚度最高的公司,其利润也是最高的。

投资者一旦相信了忠诚是种理性的目标,可以带来更高的利润,他们就会要求看到忠诚管理的测算指标,以便用以掌握你的进展情况。你必须找到既严格又可信的测算指标,并向投资者演示它们的相关性及其与更为常见的衡量指数的相互参照关系,例如基于会计制度的利润率和现金流。许多投资者认识到,短期利润率不能充分地说明一家企业的健康状况以及前景展望。这一点并不是股东们不了解,而是管理层中很少有人从来没有给他们提供过一个令人满意的替代办法。大力渲染忠诚管理的重要性是一回事,宣讲实行长远眼光的必要性也是一回事,但是提出实用的定义、摆出一系列能够验证的忠诚指标又是另外一回事。倘若强调忠诚管理标志着公司经营思想上发生了大的改变,尤其需要注意到这个问题。本·埃德华兹可以对他的股东说:“请你们信任我吧”,但真要大家伙儿心服口服,还是得拿出响当当的赢利记录来才行。他的确已经赢得了投资者的信任,可以在整个行业收缩战线、分析家们大声吆喝“赶快裁员”的时候继续招兵买马聘用经纪人。可是你还没有他那样的业绩记录,因此你必须做好说服工作,促使众多的股东接受忠诚管理思想。

遗憾的是，说到向多个群体同时提供价值，以前在这方面可还没有非常成功的论点论据。投资者们早就听说过，现在也有理由表示将信将疑。50—60年代时，许多公募公司的高层管理人士把自己看做是受托人，要对包括股东在内的各种股票持有人负责任。通用电气公司首席执行官拉尔夫·科迪内（Ralph Cordiner）曾是这一阵营的主要代言人。他认为企业管理阶层的责任是“妥善地平衡股票所有者、顾客、雇员、供货商和工厂所在地社区等各方面的最佳利益”。[1]可是无论是科迪内还是他的同党，都未能找到一种方式用以估算这些群体拥有或得到的价值量。结果是到头来谁也无法认定忠诚管理起了多大的作用。

虽说当年的大部分管理班子全都尽心尽职、负责到底了，但是由于缺乏一套目标明确、定义清晰的测算标准，结果是白忙活一场。业绩既然不够昭彰，比及国外竞争来临之时——到60年代初，大多数国家已从第二次世界大战的毁灭中恢复过来了——忠诚管理便就走到了路的尽头。从那时起，“妥善平衡的股票持有人利益”便成了投资业界和商学院里的一个笑话。人们一提这个概念就讥笑不止，认为它是管理缺乏效率、自私自利、无人肯负责任的借口或遁辞。倘若哪家公司的管理班子放任自流或者调度乏力，市场便会起而夺权。市场这么做的时候用得最多又最有效的手段就是恶意接管。这一方式在70—80年代特别流行。最近以来，董事会往往会把权力抓在自己手中，需要的时候连首席执行官也扫地出门。

恶意接收和董事会出手这类事件被媒体炒得沸沸扬扬，迫使那些有点儿股东情结的经理人不得不认真思考了。摩登得彻头彻尾的管理班子开始倡导一种称为“股东价值扩大化”的新式经营理念。的确，随着市场的再显神威并将自成一体却又治理不善的管理阶层赶出场外，股东价值扩大化思想一度带上了些许匡邪济世的色彩。

因此，如你想要跟前两辈那些名声扫地的管理团队一刀两断的话，你就必须拿一些精确指标作铺垫，提出自己很有说服力的经济论点和论据。倘若你的公司从来没有搞过基于忠诚的管理，恐怕打出旗号也嫌不够。你的投资者也许与埃德华兹股票经纪公司这类忠诚领先企业多年来吸引到的投资者截然不同。假如确是这样，那么大概没有可能克服他们的抵触情绪，转变他们的思想。在这种情况下，你就需要考虑第二种方法，它可以与投资者教育活动齐头并进：运用目标营销来改变你的投资者组合。

目标对准合适的机构投资者

我们在第3章中讲过，说不同的顾客天生具有不同的忠诚系数。投资者也一样。虽说平均而言，机构投资者一般每年搅动自己投资组合的60%，仍有可能找到一些情愿买了就留着的机构投资者。你可以找到这样的投资者，说服它们购买你公司的股票，从而稳步地丰富你的投资者组合。

生产运动鞋的耐克公司便采用了这一方式。耐克公司的经理人注意到，假如缺乏一支以稳定而长期为主的投资者队伍作为主体，他们便绝无可能完成自己的目标。他们没有喋喋不休，不是抱怨机构投资者短线投机、令人厌烦，而是"说干就干"。耐克公司的管理层于1989年制定了一套计划，目的是吸引一批投资者购买并持续持有耐克股票。该公司像推销球鞋一样推销自己的股票：它先把投资者按群体特点作了切分，然后根据自己需要的投资者的情况调整了营销方案。

你若也想采用这一市场切分策略，那就必须首先根据投资组合周转率把投资者分成不同的群体。图6－1表明了美国1993年各自手中掌握着一亿美元以上的700名投资经理人的投资组合周转率。这些头面经理人物的股票周转率，低的不到

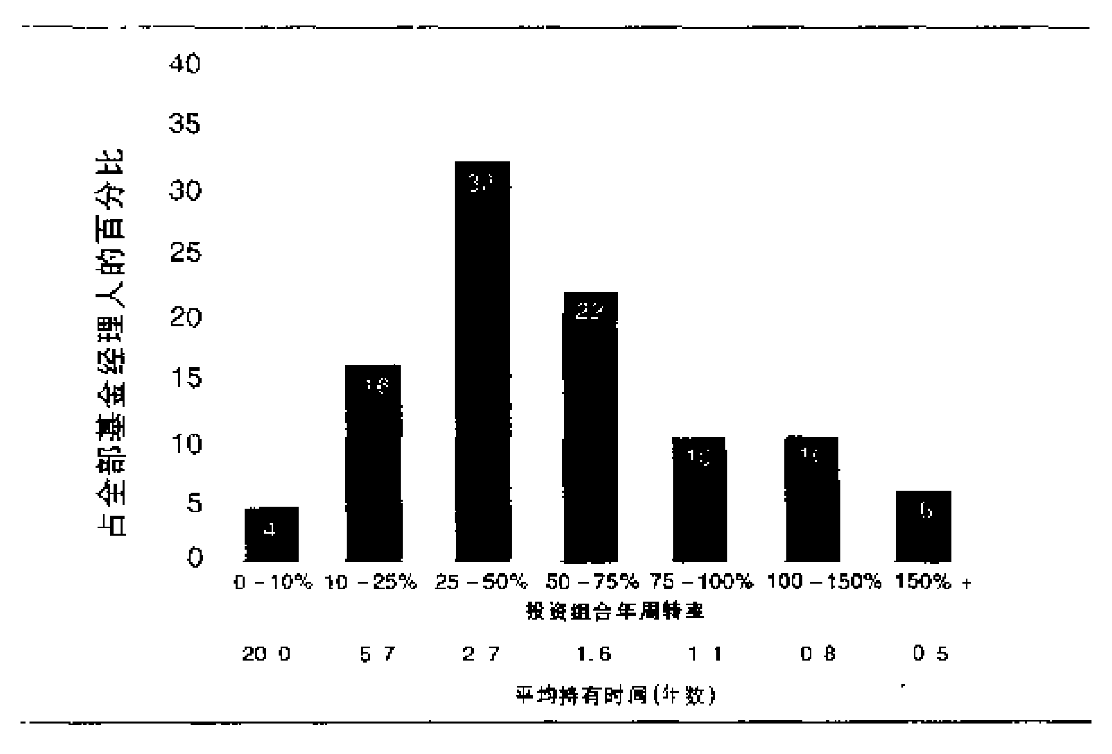


图6－1 1993年美国前700名机构投资经理人的投资组合周转率及其平均持有时间

资料来源：CDA/Spectrum, "13(F) Turnover Report," 1994.
注：以上包括了1993年所有管理1亿美元以上权益资产的基金经理人。

5%，高的几乎达到了400%，平均数是62%。

正如图中所示，在1993年，39家机构翻仓不足10%，178家翻仓在10%至25%之间，这些机构中有些并未积极试图斗垮市场，而仅仅是在与股市挂钩。有些则试图闹市发财，并且积极活动，想在那些它们认定会产生优异的长期效益的企业里获得一席之地。翻仓率介于25%至50%的机构共有357家，其中相当大的一部分有可能也在进行着长线投资，因为它们一方面积极炒作某一组股票，另一方面又把持着另外一组按兵不动。它们高高在上的交易率掩盖了它们占主体的压仓货。如果你的公司本质上属于一家稳定的企业，那么吸引到手这么一批投资者就

有可能帮助你降低资本成本。

不过最佳的起步地点，恐怕还是那些表现出真正喜欢长线投资的机构。投资者周转率最低的十大机构之一当推国家农场保险公司。这一家好邻居公司（译注："国家农场公司像个好邻居，一叫就到"曾是该公司的一句广告词）手中握着超过180亿美元的各种股票，但是每年的翻仓率只有3.4%，而且上市操持并非仅仅为了与股市保持一致，该公司似乎是在发扬光大自己的忠诚管理思想和长期合作伙伴理念，把它延伸到了公共股票投资的策略贯彻之中。国家农场保险公司通过牢牢掌握手中的投资，得以在长线收益方面超越标准普尔500家，在所有的投资经理人中间，它的业绩表现稳坐前排交椅。

国家农场公司之所以大家风范，翻仓率极低而又管理有方，全有赖于源自它那较高的顾客保持率的、完全靠得住的现金流。国家农场公司之所以处变不惊、意志坚强，部分原因在于翻仓较少可以把手续费、税收等压到最低，部分（实则上该说是大部分）原因在于它认为这才是做生意的正确方法。国家农场公司懂得自己基于忠诚的管理体制所创造的巨大的经济优势，坚信同样的道理在其他行业也会一样地奏效。因此，该公司寻找的投资对象，必然是些以相同的理念进行经营的企业，即为了长远目标而建设、而投资，并在这种企业文化方面具备了长期而持续的口碑。

国家农场保险公司负责投资的副总裁库特·摩塞尔（Kurt Moser）这样总结道："我们在买进一家公司的股票之前，总是要思考很长的时间。我们在卖出一笔股票时也会仔细地考虑。华尔街也许会觉得我们拖泥带水，认为我们远离尘世，一点儿也不明白当代的资金管理理论。可是我们觉得这么做非常好，一样达到了经营的目标。我们在进行调查分析时强调要跟对方公司直接接触，尽可能地多了解对方的管理人员。我们找他们谈话，找他

们的经销商、顾客、竞争对手等了解情况。我们就是这样，抱着一种长远的观点，寻找我们的投资对象。”[3]

摩塞尔注意到，没有几家被投资的公司给国家农场公司的人看过它们各自的顾客或雇员保持率等方面的材料。但他非常有兴趣去结交去了解那些懂得忠诚管理的力量并且建设成了相应的衡量体系进行这种管理的公司。国家农场公司的投资委员会成员们将是非常愿意与这样的公司进行交流的。

在今天翻仓率这么高的投资世界里，国家农场公司有时候觉得自己像个独行大侠 也正是因为这个缘故，它的方法用的人是越来越少了。不过，虽说像国家农场公司这样稳稳当当的投资者不多了，但是在总共700个机构投资经理人中，翻仓率低于25%的还有200多个呢。一旦发现拥有最高的忠诚系数的投资者，也就是说发现稳定性最强而成本最低的资本时，你便需要在他们中间进一步寻找那些有兴趣购买你公司股票的人们。

耐克公司的做法是这样的：首先分析自己可能取得的赢利增长和现金流模式，其次在成千上万的上市企业中进行比较，找出那些与自己的模式相类似的公司，然后查明在这些公司拥有相当数额股票的投资者，最后便是直接面向这些投资者进行推销活动。耐克公司通过这类营销工作，得以把自己30%的股份转移到了上述投资者的手里。

吸引一两个核心投资者

第三种方法又比上一种更进一步，是要找到一个机构投资者或者是一位个人投资者，由他在你公司里买进大批控股，成为大股东。这么一来，你公司仍属公募性质，但你却有了适合你的投资者参与你的长期价值创造，你便可以从一大堆耗人的短期压力中解脱出来。这时候应当注意对方的经营思想、人品如何，以及以前持股的业绩记录，这是不消说的

这方面的典型也许当数美国奥马哈市的传奇投资天才沃伦·巴菲特(Warren Buffett)了。30多年来,巴菲特一直表现出他对长期伙伴式合作的偏爱。在他的巴克夏·哈撒威(Berkshire Hathaway,又译伯克希尔·哈撒韦)公司里,投资组合的年周转率只有8.2%,而投资回报却一向不俗。假如在1965年买了一万美元的巴克夏·哈撒威公司股票,那么到了1995年股值将会高达5 356 940美元。同样在这30年中,巴克夏·哈撒威公司的账面价值每年增长都在23%以上。巴菲特本人在其公司里的股份,目前价值超过了100亿美元。

在过去的20年里,巴菲特只买过20来家公司的股票,但他买的量大,因而除了货币保值外还赚了不少。他只对那些管理班子强的公司投资,买了就躲得远远的,从不干预公司经营。用他的话说,他可不想同时辅导400名击球手练习击球动作。但他也经常提些宝贵的建议,做些及时的帮助。他做的最多的是协助企业重新调整高级经理们的报酬结构,以确保他们得到的薪酬能与投资者的长线利益协调一致。

巴菲特有关价值创造的观点,显而易见是面向长期利好的。他在巴克夏·哈撒威公司的年度报告里强调说,对股价的短期涨停他根本就不予理睬。“一家公司的股票,今天、明天、下星期或者明年卖什么价并不重要。真正算数的是在5年或10年之后公司业绩怎么样。”[3]有人问起他就某一项投资打算捂多长时间,他常回答说他最喜欢的捂期是“永远”。

巴菲特对待巴克夏·哈撒威公司的股东,即他自己的投资者,往往像他希望自己作为一个投资者在别人那里受到的待遇那样。他从来不把时间花在公司的上报赢利上。他在1989年的公司年报中写道:“我们根本不在乎每个季度的赢利情况。”[4]他拒绝把时间花在他所谓的“橱窗展览”上,例如股票分家和投资银行家建议的、把股票打扮得特抢手的其他活动。在他的

1992年年报中巴菲特写道：

> 我们一向采取着联系投资者的政策，包括不分股政策。总的来说，我们认为自己的各项政策效果很好，帮助我们把股东团结在一起，我们与美国的任何一家上市公司的关系也是最好的。我们的股东所思所做，都像是理性的长期的所有者，对待企业的态度也像我的合伙人查理和我一样。正是因此，我们的股票一直买卖得不错，价位基本上反映了内在的价值。
>
> 另外，我们认为自己的股票，远远没有其他上市公司的股票进进出出得那么厉害。交易的摩擦性成本在许多公司那里都是一大沉重的"赋税"，但在巴克夏·哈撒威公司却根本不存在。……通过分割股份、吸引新的投资者加入进来，绝对不可能更进一步地改善我们的股东质量。[5]

当然，美国有一半的企业希望吸引到沃伦·巴菲特的投资，只是巴菲特的选择性很强。他感兴趣的公司必须是股本收益率很高、顾客网络强健、资本投资需求不太大、企业业务既简单又明了。尤为重要的是，市场价格必须大大低于巴菲特根据该公司的内在价值而做出的评估。他给公司年报即将产生的现金流打些折扣，即可算出任一企业的实有价值来。尽管巴菲特的条件相当苛刻，还是有一长串可能会被接受的公司天天在敲他的门。

不过对你来说，倘若找巴菲特投资不太现实，大可不必灰心丧气。投资者中信仰忠诚、耐心、远见卓识和利益协调等经营思想的又不是他一个。另外一位遵循着上述投资策略的人名叫保罗·德马雷(Paul Desmarais)，他是蒙特利尔市动力公司(Power Corporation of Montreal)的董事局主席，个人财富已逾10亿美元。他发财致富的法子就是有选择地购买少数几家公司的股票

并且坚守不撤。

德马雷极少购买新的股票,同时也极少出售手里的股票。卖出时,他只有在确信大盘牌价超过他继续持有某只个股所得收益时才会出手。买进时,他只盯着那些档次高且增值前景足以抵消买入价的股只。尽管这样的公司不好找,德马雷及其首席执行官们还是希望多投资几家。以此方式买进股票,他的经理们就能找到前途看好的股只而不用担心成为股市动荡的牺牲品。他们知道只要股票的长期利好有保障,德马雷便会提供所需的资本金。他们也知道,假如市场低估了他已投资的任何一个公司,他肯定会买进该公司更多的股票的。

德马雷在他吃进的公司的董事会中都安插了蒙特利尔市动力公司及其下属公司派出的代表,以便确保各个公司的管理班子都能全力以赴地解决重大难题和长远问题。德马雷非常信任这些管理班子,因为他懂得"用人不疑"的道理,分明知道能干而可信的经理人不很好找。

第三位这样的投资家是 MBNA 公司主席、最大的股东阿尔弗莱德·勒纳尔(Alfred Lerner)。他只在几家公司投资,但要投就是大手笔。他不仅仅是个技巧精湛的投资家,也是被投公司管理班子的大顾问。在他自己的公司 MBNA 里,勒纳尔往往在以下几个方面起着重要的作用:公司的第一次上市公募、设计一种高效的资本结构,为了业绩和忠诚度最大化而制定公司管理阶层的薪酬标准。勒纳尔给公司带来了稳定,公司因此得以始终如一地贯彻执行基于忠诚的增长策略,终于一跃成为银行信用卡发行公司中的第二大家(以信贷款未结清余额计算)。

正如前面说过的,MBNA 公司正是靠了顾客和雇员忠诚才把买卖做大的。随便拿起哪一年的公司年报,你都会看到相当于公司座右铭的说法:"成功在于得到合适的顾客并且留住他们"。然而对于某些企业来说,成功地得到合适的顾客并且留住

他们实际上在于得到并留住合适的投资者，也就是董事局主席阿尔弗莱德·勒纳尔这样的人。而从投资者的角度来看，成功在于得到和留住合适的管理班子，并且同他们建立起合适的合作伙伴关系，尽可能地支持他们获得成功，例如提出建议、跟他们商量、献计献策，有的时候则是问的问题要在行一些。

经理人员可以考虑的另外一种方法是到海外去寻找忠诚的投资者，不管是个人的还是财团的。在德国和日本等国家里，股民们长期地跟定同一批股票的可能性要比别的一些国家更大些。在日本，股民拥有一家上市公司的股票平均为7年，而在美国，同一平均数字还不足两个年头。

例如丰田的股票在日本是公开交易的，但是该公司仍旧遵循着"顾客第一、经销商第二、最后才是公司自身"的经营思想。假如没有一个耐心的大股东，丰田就不会有凌志汽车那样的成功。凌志项目的第一任总经理戴维·伊林华斯（Dave Illingworth），现任丰田美国集团公司的副总裁）认为，丰田公司遵循着基于忠诚的企业文化理念，因而使得他的团队比其美国竞争者具有巨大的优势。他举了一个例子：凌志公司推出LS400型车后刚刚三个月，又决定把这些汽车全部收回。当此之时他的处境相当艰难，但是丰田公司总部给了他坚定不移的支持。总公司及其股东全都坚决支持凌志公司，因为这个决定是符合顾客的利益的，尽管这么做势将严重地影响凌志公司对总公司季度赢利的贡献。由于得到了总公司的支持，凌志公司得以向顾客提出免费上门取、送车，减少了这次回收车辆造成的不便；车辆检修之后，服务部门将车一一洗净并且加满油箱，然后送到顾客门前。

戴维·伊林华斯认为，如果一味注重短期效益，不仅会抹杀原本属于顾客和雇员的价值，而且到头来势必摧毁公司本身。用他自己的话说："越关注底线，就越难以达到。"[6] 你不妨假想一下，倘若听到有个美国经理人发表这样的言论，美国的股票市场

分析家们会有什么样的反应 幸运的是，丰田公司的所有者们并未把那帮分析家的话当回事儿。

在日本等国家，大户投资商习惯于先在公司里买下大量股份，尔后扮演顾问的角色。当他们对公司业绩或者战略决策感到不大满意时，他们往往直接去找管理班子，而不是抛售手中的股票。在许多情况下他们持有的股份太大了，以至于除了坚守之外别无出路；卖掉股票只会降低自家股票的价值。德国的银行和保险公司在买进一家公司的股票时起着类似的作用。与投资者保持这种密切的关系，会让美国经理人感到很不舒服，但是这么做的优势可是实实在在的。乔治·西门子在谈到德国这种做法时说："股票卖不掉时不一样操心么？"[7]

让股东老盯着固然不舒服，但不这样就会出现比这更叫人难受的事情。尤其是公司处于动荡或过渡时期的时候，忠诚的投资者带来一种额外的稳定，往往起着至关重要的作用。当然，许多投资机构也正是在这样的时刻，觉得卖掉手头的股票更为方便，而不肯伸出手来帮助管理阶层接受挑战、抓住机遇、解决诸如此类的长期利益问题。

实行私有化

最后一种方法便是实行私有化，这样一来经理人不再受到股票市场的左右，摆脱证券分析家们的喋喋不休，甩掉游击股民及其短期思维。对于有些企业及其顾客和雇员来说，实行私有化是个理想的出路。不过也有风险，其中尤其重要的是两个。一是大多数公司必须另外举债才能买回自己的股份，而并非所有的公司都有相应的现金流来做这件事，尤其是在出现动荡的时候。第二个，也是更大的风险就是选择一个借债购买的公司来作为你的合作伙伴。遗憾的是实行私募很少意味着完全的独立。几乎可以肯定的是，你必须创造一种以前从来没有经历过的亲密

的关系。存心不良的融资兼并合作者多得是，比如资产倒卖商、金融骗子、企业解体"艺术家"等等，他们不会帮助你创造价值，而只会把你的财富转移到他们自己的口袋里。幸运的是，世界上也存在着另外一种私营投资公司，这类公司作为合作伙伴，会像投资人才沃伦·巴菲特一样充满吸引力。它们是资产建设者，它们认识到了长期稳定和忠诚的价值。它们不想策划融资结构方面的变革，而只愿意在实施创造价值的策略过程中成为长期的合作伙伴。它们知道实施这样的策略可让所有的人得到收益——投资者、顾客和雇员。专家估计，私人股份投资的平均持有时间长度，通常都是四到六年，即要比公募市场上的平均时间长两至三倍。

这方面的一个成功例子数得着贝恩投资基金公司（Bain Capital）了。这家公司由几位管理顾问同仁于 1984 年成立。据该公司的经理合伙人米特·罗尼讲，它的经营策略在于"只购买那些我们认为我们能够帮助扩大其业务和资产价值的公司。我们寻找各种增长机会、新的市场或者可能强化特许经营的兼并对象。降低成本不是我们的特长。我们把人看做并购活动中最为重要的资产。"[8]

投资者忠诚在贝恩投资基金公司的价值创造策略中起到了一种核心作用，而且带来的红利也相当地可观。自打创立以来，该公司已在 80 家公司里进行了投资，累计销售额约为 80 亿美元。就连专搞融资兼并的公司也做不到每案必胜、滴水不漏，可这一家私营投资公司的价值策略，除在几件案例中以外，绝大多数情况下是成功的。在过去的 10 年里，它的投资回报率平均都在年 90% 以上。

贝恩投资基金公司的经营思想是这样的：只有在有限责任合伙人即他们的投资者赢得优异的回报时，普通合伙人才能赢得优异的回报。在一般的养老金基金公司里，经理们的薪酬主要

地取决于他们控制的资金总额；而在贝恩投资基金公司这里，普通合伙人主要根据他们投资的数额，按照一定的比例获得投资回报；具体地说，他们获得为其投资者创造的价值的20%。有限责任合伙人投入资金，为期5至10年；这就意味着普通合伙人可以关注他们的投资的长期效益，而不是关心每个季度的业绩。这种结构非常稳定，贝恩投资基金公司得以寻找投资机会，在一段跨越数年的时间阶段内创造可观的价值。在实际业务中，合伙人的这种稳定性也使管理班子受益匪浅，因为他们可以制定并执行一些在大众投资者看来是过于胆大、过度复杂、过分缓慢、限制过多的策略和规划。

企业软件公司

最近的一个例子是1994年对企业软件（Corporate Software）公司的并购。该公司原是一家上市的大型公司，主要向世界各地的大中企业供应计算机软件和相关的支持服务。该公司经销过3 000余种软件产品，代理过微软、网威（Novell）、Borland、WordPerfect等公司及其品牌，在美国场外交易市场自动报价系统上总共交易了7年。可是到了1993年时，公司陷入了困境。各大公司纷纷发现它们完全可以直接从制造商那里定购软件产品并通过电话线路加以下载。也就是说，它们完全可以跳过企业软件公司这样的分销商。

企业软件公司的管理人员不愿坐以待毙，很想改变公司的经营方针，停止销售真空包装的软件产品，转而提供专业咨询和技术服务。他们认为这方面必将充满活力、有利可图。然而转变策略易，找到资金难。这将需要大量投资、成百上千个新雇员，因为该公司希望在4年之内把技术支持的员工数从30增加到1 000名。可是股票市场却相信：企业软件公司的业务势将萎缩，其股票价格也体现出股民对该公司的未来持有负面的估价

于是，惟一可行的出路就是私有化。《波士顿环球报》报道说，企业软件公司的管理班子提出了雄心勃勃的增长策略，肯定会在短时期内获得赢利；同时该公司也需要避开华尔街对每天都得赢利的压力。该公司的首席执行官莫顿·罗森塔尔（Morton Rosenthal）对《波士顿环球报》说："我们认为实行私营以后，我们将会更为灵活，更能以长远的眼光来做生意，用不着再为季度业绩而斤斤计较。"[9] 一位分析家评论道，该公司私有化之后便可以摆脱掉华尔街无时不在的审视和窥探，管理阶层将会更为容易地实现向技术支持方向的转变，从而可以争取到长期的赢利。马克·努纳利（Mark Nunnelly）是贝恩投资基金公司的普通合伙人之一，在谈到企业与私有投资者之间（例如在企业软件公司和贝恩投资基金公司之间）的潜在适应性时说道："当你面临着一家公司从软件分销商转向一个增值支持服务商的过渡时，赢利方面可能会有一些明显的滑坡。我认为一家私营的投资者既能理解这些风险，也有条件施以援手。"[10] 这两家的合作生意谈成了。

企业软件公司实现私有化的成本当时是 9 500 万美元，同时贝恩投资基金公司计划在五年之内再拨出 1 000 万至 1 500 万美元的追加投资，用于培训员工、购买新的计算机。正如贝恩投资基金公司的其他投资项目一样，企业软件公司的管理班子将与这家投资公司同生死、共患难，宠辱相连。这是因为，在私有化之后，企业软件公司的管理班子将拥有它三分之一以上的股份。也许这笔并购交易中最为令人侧目的一个方面是：虽说贝恩投资基金公司预期将从这笔投资中赚取很高的回报率——一般而言，该公司对兼并对象的预期目标多在 30% 至 35% 之间——企业软件公司在资本金方面的真正成本依旧低于公募筹款的代价。这是因为：贝恩投资基金公司全资买下了企业软件公司的全体股份，不仅出价高于市场价 30%，而且还把 37% 的股份奖励

给了企业软件公司的管理班子

这种投资—合作伙伴关系，不仅资本金的成本比较低，而且可以直接带来额外的价值，例如企业的稳定、适宜的时机、对企业的了解（定比大众投资者了解的更为深刻）以及创造价值（五六年以后、将对潜在的投资者意味深长、影响巨大）的专门知识。另外，这种关系还可带来利益上的协调，即在这样的结构里，哪一个合伙人也不可能单枪匹马地实现成功。企业软件公司和贝恩投资基金公司的管理班子一定会一损俱损、一荣俱荣。

企业软件公司的进展要比所有人预料的快得多。在私有化之后的16个月里，它又进行了三次并购，结果销售额和利润率双双翻番，增长超过了30%。1995年4月，该公司又与多纳利父子（R. R. Donnelley & Sons）公司的软件国际服务部合并，组成了潮流国际公司（Stream International, Inc.），年销售总额高达13亿美元。莫顿·罗森塔尔继任该公司的首席执行官，而原先的企业软件公司如今的定位是将发展成为软件服务业方面的全球性领袖，同时贝恩投资基金公司的投资业已走上了回报之路，必将带来许多倍于当初投资的回报。

Accuride 公司

另外一个例子是Accuride公司，它是北美洲数一数二的卡车轮毂轮辋制造商，原是公共公司，但是为了实现在公募条件下无法实现的价值而进行了私有化。当凡世通轮胎和橡胶公司（Firestone Tire & Rubber Company）决定只留主体业务即轮胎联营，而把其他业务统统另立门户时，贝恩投资基金公司在Accuride公司身上看到了绝好的机会，那就是在经过一段时间之后，它完全可以扩大市场份额、降低成本、改善经营，从而增加价值和利润。贝恩投资基金公司中了标，一部分原因是它出价高，另外一部分原因在于它承诺说现有的雇员一个也不裁退。以后

我们将会看到，贝恩投资基金公司降低成本的策略并非裁员、抹杀人的知识和经验的作用，而恰恰在于挽留员工，同时更为有效地回报他们。

理想的融资兼并型投资者来的时候不仅带着钱，而且带着技术人员和熟练工人。贝恩投资基金公司带给Accuride公司的重要资产之一便是专门知识，如何找到向顾客提供更好的价值之方法的专门知识。这方面Accuride公司当时已经做的很不错了，市场占有率也达到了一半左右。但是贝恩投资基金公司帮助Accuride公司的管理层找到了一些新的方法，利用价值分享伙伴关系的经验理念赢得了几个大客户的全部订货。贝恩投资基金公司的投资小组和Accuride公司的管理班子仔细分析了工厂的全面情况，认识到如果能将单产运转量(无须变更工序或调整生产线而生产的轮毂的数量)增加50%至100%的话，就可把成本降低5%至10%。为了增加单产产量，管理班子找来负责顾客事务的所有经理共同商量，并且提出如下建议：如果客户能把全部订货交给Accuride公司来做，那么公司将把上述成本削减的潜在好处的主要份额转移给客户。

Accuride公司的主要竞争对手是汽车轮子(Motorwheel)公司，后者又是固特异公司的子公司。固特异是一家上市公募的企业，因而受到短期赢利的压力，尤其是它的主打轮胎业务上。根据这一点，贝恩投资基金公司认为固特异必定要求汽车轮子公司不能削价销售。另一方面，贝恩投资基金公司由于没有短期内必须赢利的压力，就可以集中精力，鼓励Accuride公司牺牲当前利益，致力于争取市场份额，尽可能地把公司建设成为最有价值的资产。

贝恩投资基金公司还协同Accuride公司还在别的方面进行了一些整顿提高。Accuride公司有两个工厂，一个在加拿大，另一个在美国的肯塔基州，两个地方在工人工资、中间费用的结

构、生产能力以及原材料成本等方面的差别极大。在贝恩投资基金公司的帮助下，Accuride公司对这两个厂子进行了彻底的生产重组，充分发挥各自的相对优势、提高效益。虽说重组工作任务繁重、风险较大，但是我想说的是：在Accuride公司还是汎土通轮胎和橡胶公司一部分的时候，它为什么没有这么做呢？

答案是：当时的公司班子犯不上进行改革。汎土通公司那时给Accuride公司的经理人员规定的薪酬制度是一份基础工资外加一笔年度奖金，奖金的数额依据全年业绩来定，而业绩的判断标准是年初通过的预算。这也是美国大多数企业采用的奖惩制度。从表面来看似乎非常合乎逻辑，但在实际上效率极端低下。它鼓励经理人员讨价还价，力争把赢利目标定得越低越好，这样才能轻松完成任务、获取超额奖金。它还迫使经理人员在制定预算时挖空心思、千方百计地讨价还价，往往是公司高层要求赢利目标定得越高越好，而部门经理们则众口一词，说目标高了难以完成。与此同时，聪明的部门经理人为了预防并对付市场上或者竞争对手的出其不意，自然而然地会对原本可以提高赢利的机遇秘而不宣。

汎土通轮胎和橡胶公司的奖励制度，正像大部分其他公司的奖励制度一样，会在部门增长率达到10%至15%时势如强弩之末，失去激励作用。因为增长率达到这个数字时，经理人不再具有为把赢利增长率提高到25%至30%而拚搏的动力，个人也不肯承担所需要的风险。事实上，这种奖励制度本质上是干得越多，经理本人的直接风险越大，因而他们必然会想方设法避免多干。我们在第5章里讲过必胜客公司的奖励做法，分店经理们每逢超额完成任务都会反而吃亏，因为公司总部老是把来年的指标定得更高，想要再度完成越发艰难。Accuride公司原先的“奖励”体制和这如出一辙

贝恩投资基金公司投资 Accuride 公司之后改革了它的奖励体制，使它更像 Chick - fil - A 快餐公司的做法，那就是对待餐馆经理就像对待合伙人一样，将餐馆创造的利润跟经理们对半分成。正如在第5章中所述，Chick - fil - A 快餐公司连锁店的经理主管们从其赚取的利润中可以拿到的奖金是竞争对手的20倍以上。Accuride 公司实行类似的奖励制度以后，20名原先每年平均只有不足10万美元收入的经理人，分享了总共1 800万美元的利润分成。公司重奖他们是因为他们在提升业绩的过程中工作努力并且承担了风险。与此同时，在贝恩投资基金公司拥有该公司的那段时期里，年赢利的增长率高达25%。在 Accuride 公司原先的体制下，当经理们无需重新考虑如何向顾客提供价值时，这种成就是想都没想过的。

这种策略是三方受益，即顾客、雇员和投资者利益均沾，其经济效益是不言自明的。Accuride 公司的目标市场份额从55%上升到了67%。顾客实际得到的价格减让从3%到8%不等。两个工厂的雇员人数从1 539人增加到了1 785人。管理阶层的收入几乎增长了10倍。而贝恩投资基金公司和它的责任有限合伙人及其投资者，当初总共投资500万美元，前后共赚了12 100万美元。正如前面我们讲过的，忠诚管理再加利益协调，所产生的总体效益要大于各自为战的简单相加。不难想象，假如 Accuride 公司的投资者全都一门心思关注季度业绩或短期赢利，当初推行上述价值创造策略该是多么艰难困苦。

经理人如何修补股票市场

目前竞争越来越加无序，重组越来越显频繁。这些具体局面特别需要投资者忠诚不二。但是随着越来越多的行业进入周而复始的竞争和重组，投资者对短线的赢利实际上是越发重视

了。其结果首先是越来越多的公司实行了私有化(或者已经严肃地考虑过了)，其次，由于忠诚的长线投资者一向享有很高的资本回报率，致使私募股票市场急剧扩张，以便满足买了股票捂着的投资者那越来越大的胃口。60 年代初时，私人股份几乎波澜不惊，而到了 1993 年已成气候，约有 80 亿美元的资金游荡股市，转年即呈蔚然大观，游资高达 120 亿美元。与此同时，在公开招股的公募资本市场上资金却在收缩战线，1993 年和 1994 年两年平均，每年只有 710 亿美元，而在 1992 年时一度高达 900 亿美元。因此可以说，私人股份正在迅速吸收公共股市上的资金，而其原因特别简单：私有公司的资本回报率卓尔不群。

许多专家预测说，随着越来越多的私有资金流入市场，资本回报率有可能下降。也许会这样，但是另外一幅景象同样也有可能：如果公共所有制继续朝着现在的方向发展——翻仓率越来越高，同时越来越注重短期赢利——那么私有股份的机遇将会成倍增加，远远超出目前的最高估计。换句话说，倘若公募市场不转向，那么越来越多的股份公开的公司将会发现，它们有效地参与竞争的惟一途径便是实行私有化，至少是在头寸尴尬的时候，在竞争激烈的时候，在需要深化改革的时候，在经营策略上不得不进行代价高昂的转轨的时候。私有股份要比公开招股具有更大的稳定性，受惠公司因而可以从容创造价值，剩余价值甚至超越私人所有制的目标回报率；只要满足这些条件，私有股份势将继续取代公共股份。

这样一来，市场也许会自我调节，逐渐回移到较低水平的周转率上，速度可能要比人们想象的快。目前有一些创造价值的最佳机遇正向私人股票市场转移。同时同一方向移动的还有最好的人才。许多最有能量的投资者和最为能干的经理人都在朝着私营企业流动，原因不仅仅是在这里的回报十分优异，更主要的是他们可以在一个务实的环境中创造价值，即职业机遇会比那

些短视而忠诚程度较低的公募公司更多、更有吸引力。在私营的企业里，人们有可能形成真正的伙伴关系。

然而对于大多数公司来说，私人所有制并不是合适的选择。相对于伴随的风险而言，负债的程度是过高了。事实上，大多数私有化了的公司，一旦赢利情况稳定以后，或者竞争局面结束之后，都又恢复了公众所有制。因此，尽管公共市场上目前的局面并不好，顾客、雇员和长线投资者们都觉得吃亏，长远的解决办法还是公开招股的公共市场。所以，问题不是放弃它，而是修补它。

公开筹资的公司的经理们完全可以有所作为，主动地变革公共市场的性质，并且推动它们重新朝向更为稳定的发展方向。让我们先来这样想一想：你作为一名经理，自然早已认识到了投资者稳定可靠的重要性。这样的投资者在评估一家企业时，考虑的不是季度报表，而是长远规划、投资政策以及价值创造的潜力。你显然十分明白，人们持股的时间越来越短是违背许多公司（包括你自己的公司）的利益的。而人们动不动就指责机构投资者拥有越来越大的所有权。在机构股份所有制的增长中最大的玩家当推养老金基金，而其中的大多数偏偏是用我们已经发现既不稳定却又坏事的方式管理着的。在纽约股票交易所，随便哪一天，交易总额的一半左右是由养老金基金管理人成交的。你恐怕一时想不起来你的公司也有一笔养老金基金，因而实际上雇佣着那些在股市上反复炒作的机构管理人。既然一半以上的养老金资产是由作为主办人的公司企业所持有的，我们似乎可以说：难题的一多半是由公司企业的经理主管人员们一手造成的，尽管同时在大声抱怨的也是他们。

有足够的证据表明，目前管理养老基金的方式——你完全有可能也是这样管理的——净是瞎闹。《财富》杂志最近报道说在过去的10年里，2 700名养老金基金管理人中有74%的人未

能攀上标准普尔500指数《福布斯》杂志1993年10月25日一篇文章称"总的来说,炒股管理是桩赔本买卖"。这篇文章引用了布鲁金斯研究所1992年发表的一篇研究报告,表明专业的投资管理人在7年当中,平均要比标准普尔500指数落后2.6个百分点。

除了业绩差劲以外,还有一个收费和费用的问题,买卖股票、聘用资金管理人并监督他们是要花钱的;《福布斯》这篇文章估计美国各家公司每年花在养老金基金管理上的钱高达90亿美元,该文引用许多研究成果说明,假如养老金基金把钱投入到成本较低的指数化证券投资基金上去,没准赚的钱要多得多。随便说一句,指数化证券基金的周转率非常非常低。可是真要采用这种简便易行的做法,管理养老金的官僚们就该失业啦。那会可惜掉多少个工作机会呀?《福布斯》杂志以通用汽车公司为例指出,该公司的养老金管理职员共有70名,另外还在公司之外雇有70名投资管理人,外加数不清的顾问和咨询员。相比之下,福特公司仅用两个人就使自己相当于通用汽车公司三分之二的基金取得了优异的效益。

浪费90亿美元来管理基金实际上是在毁灭价值。连续7年平均每年要比标准普尔500指数落后2.6个百分点是在毁灭更多的价值。但是到目前为止毁灭价值最多的还是现行这种对企业评估的体制。企业的管理班子想要执行长期的创造价值的策略,可在这种体制之下,却不得不耗费大量时间和精力来完成季度赢利计划,尔后费尽口舌去向市场分析家们和投资管理人加以解释,而后者实际上并不怎么关心这些企业的具体管理。

这样毁灭的价值到底有多少呢?各家公司的情况当然不一样,不过可就美国一些公开招股的公司算算账,感受一下这个问题究竟有多大。1994年,美国所有的公共公司的利润总额是2 500亿美元左右。那么一个百分点就是在年赢利总额中吃掉了

25亿美元。假设价格对赢利的比率是16比1，那么按市场价值计算便是损失了400亿美元。这只是一种假设和匡算，那么真正的损失有多大呢？是两个百分点？还是三个，抑或四个？根据贝恩投资基金公司的赢利情况可以看出，实际损失可能要大得多。我本人为一些公共公司做顾问已经将近20年了，自身的经历使我相信：实际损失不会低于两至三个百分点。似此则毁灭的价值当在每年1 000亿美元之谱。显而易见，这个数字是值得我们注意的。

钱是死的，人是活的

养老金的投资期限可达20至30年，在工人退休之前用不着兑现，因此可以说它的短期压力最低。但就是这种基金的投资地平线最窄，其中的道理实在难懂。商业运营有个周期性，每个企业每隔一定时间都会感到赢利情况不太好。在顾客、雇员、管理层和投资者四个群体之中，灵活性最大的是投资者。然而在今天的体制下，管理阶层十分不愿降低派发给投资者的红利。为了投资者能够如期获得稳定的回报（起码在最近的未来），大多数经理人宁愿提高产品的价格或者裁退员工。而在实际上，灵活性最小的群体当推雇员，因为变换工种或者工作是一个成本既高而又令人痛苦的过程。与此同时，对于未来的利润都很关键的学习曲线和稳定性，其杠杆作用在投资者那里最小，而在雇员那里表现得最为充分。

这一体制中有不少似是而非的地方，不过任何一个首席执行官都可采取一些措施来化解矛盾。首先可以去找一下你公司自己的养老金管理人，核实一下投资项目的周转情况，看看你公司的养老金基金作为一个投资者是不是你公司所喜欢的那种股东，即十分在乎它所投资的公司是否着眼于创造长期价值。

当然,你得做好准备进行一番斗争。当你对养老金管理部门翻仓率较高的投资策略发出疑问时，基金管理人就会提出一些非常有说服力的观点。他会对你说公司的确是根据长期业绩来选择投资管理人的,说他们的报酬是与业绩挂钩的,说由于采取了合理的投资策略,你的基金业绩已经超过了同类基金。但你不要轻易地给蒙过去。你可要求对方提出一份可信的研究报告,说明在任一阶段表现卓越的投资管理人在下一阶段也一样表现得非同凡响。你要告诉他说,优秀的私人股份投资者,其75%的收入是业绩提成;不妨问一问你的投资管理人收入几何、业绩所占比例又是多少。至于对方说你的基金业绩已经超过了同类基金,他倒也可能是实话。不过你别忘了:所有的养老金基金中,任何时候都有半数的业绩好过同类基金的平均水平，而在一个相当长的时期之后，这类基金的业绩一般都会低于指数化证券投资基金。另外也别忘了,一个心眼儿活泛的分析家,总有法子让任何基金都显得相当地成功。他可以仔细地挑一段时间和其他基金以供作为比较的对象，还可以根据贝它（Beta）风险、汇率加权、时间加权等因素做一些“适当的调整”。

同时还应当记住，由于养老金管理人提出的说法也是挺有道理的见解,你便需要考虑一下他们的动机了。所有的官僚主义者,不管身在公募还是私募场所，一般都满心以为自己的所作所为能够创造价值。然而他们全都深深地陷入了密尔顿·弗里德曼夫妇提出的那个“花钱效益”矩阵中效率最为低下的方格,在那里几乎看不到有效配置的资源。另外,所有的官僚主义者身陷其中的那个体制，其设计的本意更多地是为了保护他们的职位职务,而不是充分利用用于投资的资金。

让我们先来看一下这个体系是如何工作的。就绝大多数的养老金基金的余额而言，作为个人的雇员实际上没有什么控制权，钱花在什么地方他管不着。管这事的是公司的养老金管理

人,他是一个坐办公室的、靠管理别人的钱挣钱养家糊口。按照这个体系的习惯做法,养老金管理人这些官僚主义者把具体的投资决策全都交给了那些据说专业经验特上富的专职投资管理人,因此养老金基金与其所有者隔开得很远。这样,基金的管理责任便与企业的雇员隔了两层。在一些大的基金里,坐办公室的人们聘请独立的顾问人员来帮助他们为自己的基金选择投资管理人并在他们之间调拨基金资金。按照弗里德曼提出的那个效益矩阵图示,上述做法处于效益最为低下的方格,在钱的所有者与那些决定如何花钱的人之间共有三层绝缘体。(当然,如今越来越多的雇员可以利用401K等途径自己决定如何支配自己的养老金基金,整个问题可望在下一个10年得到缓解,可是能等那么久的人大概没几个。)

最后还请记住,华尔街上给这个体系抹油添料的顾问们个个聪明过人、才智超群。正是他们在鼓励着储蓄贷款经理们去赌利率,鼓励市府司库去赌金融衍生产品,又鼓励企业的财务官们去赌垃圾债券。由于这些顾问是按照交易的数量而不是基于投资项目的业绩来收取报酬的,他们支的点子难免不往斜路上引。

养老金基金这个体系,按说应当是给投资者带来优异的回报率才对。然而公司里在走廊另一头办公的那位官僚主义者,他的根本动力在于自己的职务能够得到升迁,至少是能保住自家的饭碗,同时还能把所有的责任一推六二五。反正投资项目大获成功他们自己也不会跟着富裕起来,充其量是年度奖金稍微多一点、职务升迁方面攒点儿好印象而已。更为重要的是,即使投资失败,这种体系也可保护他们不受批评、不用承担责任。如果业绩不怎么样,这帮官僚主义者便会与其顾问和投资管理人沆瀣一气,搜刮一些解释来搪塞你。倘若这些解释不能让公司的管理阶层或者投资委员会感到满意,遭到解雇的也是投资管理人

和顾问，公司的基金经理人等官僚们毫毛不伤

显而易见，这个体系为官僚职位的管理所花的精力，要比它在养老金基金的管理上花的力气大得多。就拿官僚们及其顾问挑选投资管理人所依据的标准来说吧。是否录用往往要看应聘者最近的业绩记录　SEI、Russell 等公司就是专门干这个的，即记录成千上万名投资管理人的季度业绩，并依此给他们打分排队。由于投资管理人的目标是排在前边，所以他们最最关注的便是季度业绩。其次他们关注的是如何编造一些具有说服力的理由，以便在业绩不好的时候能够敷衍过去，而在其他情况下吋吸引来更多的资金由他们管理。投资管理人的薪酬更多地取决于所管理的资金数量，而不是他们管理工作的质量。成功的关键在于客户感觉怎么样，而不是长时期的业绩。

企业内部的养老金经理们关心的问题也都错了位。他们不会与投资管理人患难与共；而假如双方真能患难与共，再加上投资分析做得比较深人的话，极有可能带来许多的长期效益。不过这么做必然要求养老金经理们多担点儿责任，可是担责任对职业生涯大大的不利。任谁处于这种两难局面之中，都不会选择执行长期的、创造价值的策略。

因此，让我们回到前面提出过的问题：如何修补这么一个体系。第一步也许是学习福特公司的榜样，给你公司里管理着职工养老金的老爷们另行安排一些更有绩效的工作，只留一两个基金管理员足矣。第二个步骤可能是鼓动管理员把基金投资到追着市场屁股转的指数化证券投资基金中去。这个办法对你的雇员有两大好处，一是把管理养老金基金的开支降低到了最低水平，二是从长期的总回报来看业绩势将盖过绝大多数的主动型基金管理人。这么做还有第三个优势，那就是它普遍地适用于公开上市的公司，因为指数化可以降低市场带来的波动性，并能尽量减少那些企业经理人必须对付的种种干扰。

如果你想在市场上大赚一把，那就一定要厚待善待你的投资管理人，正像一个好的私人股份基金厚报自己的普通合伙人一样。要将他们的收入与其业绩挂钩。要给他们支付一笔保底的管理费用，另外根据他们创造的剩余价值分给他们一份。久而久之，你这种做法就能留下那些业绩始终能够超越市场指数的专业投资人士，他们也就有了足够的动力来从事积极主动的工作，来与他们所投资的企业的管理班子结成志在久远的友好关系，而所有这一切都将使你的业务大获裨益。

污染税

当然，上面概括的种种策略无法从根本上杜绝短线交易。纵然有一大批企业经理人会坚持对自己的养老金基金实行长期性投资策略，依旧像过去那样陈陈相因的经理人只会更多不会少。何况还有许多主动出击的交易者，他们的炒股业绩的确能够超过市场的平均数。据《财富》杂志说，在一段 10 年为期的时间里，业绩超过市场指数的投资管理人可占同类人总数的 26%。假如这 26% 的管理人以每年翻番甚至更快的翻仓速率来买卖手中的股票，那么短线投资依然是个重大的难题。

遗憾的是，这个难题是自由市场自身无法解决的诸多难题中的一个。这就好比工业污染问题。如果有一家工厂向天空和水系排放污染而没有采取任何措施，而另外一家工厂在排放的同时出资金买技术消除了污染，那么前一家工厂便会凭空获得市场份额，因为它的生产成本要低得多。当然，从一个完全系统的角度来看，头一家工厂的成本要高一些，只不过支付这些成本的是那些呼吸污染空气的人、饮用污染水的人、最终必须付钱请人清除污染物质的人们。只有前一家工厂的顾客、雇员和投资者占了便宜，而支付代价的是所有其他的人。在系统成本真正由第一

家工厂支付之前,整个社区全都吃了亏。世界上只靠政府规定和税收就能比市场更为有效地解决的难题并不多,污染问题便是其中的一个。

翻仓率高的投资者就相当于污染环境的工厂。他们污染的成本表现在公共公司缺乏稳定性、充斥着短视行为。更为糟糕的是,这些人却在获得市场份额,其行为造成的代价却又要公共公司的长期股东去支付。解决这个问题的办法有两个。一是调节容许排放的污染量,但这在我们这样讲究市场自由的经济体制下大概难以做到。二是估计一下这种污染行为造成的全系统成本,然后向污染人征收相应的税收。

这么做是有先例的,而且为数不少。我们已对股市收益征税,并且早就利用此税来奖励并鼓励忠诚的投资。对长期资本的收益征收较低的赋税就是这个意思。可是现在我们需要做的还不仅仅是鼓励长期投资,还需要遏制投机性的、短期行为的交易。况且,把短期资本造成的成本,哪怕是一部分,放回到造成这一成本的始作俑者身上,似乎也说得过去。

显而易见,这第一步是在股市翻仓伊始便从根上纠正相关的赋税政策。美国国会把对雇员养老金收益的征税推迟到雇员退休之后是有道理的,因为这么做是在鼓励人们进行储蓄,同时保护老年公民的长期的经济保障。然而也有始料未及的副作用,这就是养老金基金用不着就其实现的资本收益缴税。养老金基金管理人之所以在股市上频繁翻仓,这正是主要原因之一。另一方面,如果养老金基金参与股市交易且频繁翻仓,其他投资者便会处于不利地位,因为养老金的惟一摩擦性成本只是经纪人在成交时收取的佣金,每股不过几分钱。

这样看来,鼓励养老金投资者频繁地股市翻仓的赋税政策是没有道理的,尤其是考虑到短线交易给公募公司造成的破坏性极大的影响。我们现在执行的这个政策很像是对污染工厂实

行税收豁免。另外从精算师的角度来看，由于养老金逐渐成为股票市场的主体玩家，这个问题将会变得越来越严重。我们只有两条路可走：一是像对其他投资者那样对养老金基金交易者征税，这将干扰曾为鼓励储蓄做过巨大贡献的延缓缴税政策的执行。二是对养老金基金的短线交易征收一种特别税。比如说，如果股票持有的时间少于3年，那么在交易时应当上缴占出售价格的税

我们还必须修改有关股票投机的政策。现行政策要求股市投机认股者就其交易收益缴纳一定的税，但是税率太低，起不到遏制的作用。一种可能是进一步降低长线投资的资本收益税。马萨诸塞州最近通过了一项立法，树立了一个挺有意思的模式。这项立法规定，资本收益税随投资期限而递减。投资一年以后该税大幅减少，而在6年之后，资本收益完全不用缴税了。

利用税收政策来对付股市污染，一大难题便是这个：虽说税收增加（即交易或过户手续费）可以遏制交易污染，但是收上来的钱对于投资于公共公司的长线股民毫无益处，而正是他们在承受着高度翻仓率造成的成本。反过来说，如果能够降低长线投资的资本收益税，那么直接受益的将是长期投资者自己，只是税收减少又会加大联邦政府的赤字。

另外一个办法可以避免税政变动引发复杂的经济和政治变化，这就是针对股票的买卖增收一笔手续费，比如2%。这笔钱是由炒股的人们缴纳的，收上来以后将返还给发行股票的公司，以此增加它的价值，并就股市污染效应对股东给予补偿。这样一来，翻仓率肯定会降下来。事实上，这种形式的税收至少已经存在着一种。前卫共同基金集团就对新来的投资收取一笔费用，把它打入基金去让大家分享。这笔收费实际上惩罚了短线交易者，同时补偿了所有那些持有股票超过平均期限的基金所有者。

所有上述建议均需进一步讨论和完善，但是如想恢复股市

中的长线思维，其中总有一两个正是我们所需要的。考虑到投资业界目前过分活跃的现状，也许这些建议显得很不实际，也难以实行。不过，即便现在听起来好像有点儿天方夜谭似的，只要出现严肃的需求和不讲情面的压力，都有可能产生意想不到的效果，尤其是在涉及股市污染的时候。仅仅20年前，谁会想到我们今天能在公共场所几乎普遍地实行戒烟呢？

实行上述建议之后，遭受最大打击的人恐怕是华尔街上的经纪人了。现在每次股票易手他们都能赚钱。因此他们将会坚决反对，理由是政府管制过紧、国家利益受损。不过想想倒也是，有哪一个环境污染者会说污染控制和污染税是个好主意呢？至于股票市场分析家们，如果翻仓率高的短线投资者受到了束缚，那么分析家们大概就得另谋生路，把他们的聪明才智用于长期的价值创造和长线业绩了。那当然是好事。

这种税收肯定不会伤害到长线投资者。实际上，他们将会因为这个新税而增强自己的竞争力，更好地去与频繁翻仓的共同基金和养老金基金相竞争。就现在而言，你和你的忠诚的顾客、雇员和投资者都在拿自个儿的钱补贴着别人，补贴着狡诈刁滑的投机商人、分析家，还有华尔街上的掮客和经纪人。你既可以继续向这帮人支付那笔不明不白的费用，也可以游说你的国会议员，争取设立一项针对游动投资的税收，把这帮人造成的成本还放到他们的肩膀上。

聪明地赚钱

任何旨在减少对季度赢利之压力的计划都令人生疑。如果你认为摆脱掉短线投资者就是减少压力的一种方法，那么你还没有明白这一章的基本意思。忠诚的资本对企业更为投入、了解更多的情况，因而也就比你从未见过面的游资投资者要求更

高。投资天才沃伦·巴菲特、MBNA公司董事局主席阿尔弗莱德·勒纳尔、蒙特利尔市动力公司董事长保罗·德马吉、贝恩投资基金公司、国家农场保险公司等投资者全都要求投资对象的业绩出类拔萃。他们懂得什么样的业绩是可能的、什么样的不可能，同时明白什么时候可以要求企业管理层拿出什么样的业绩。

你要赚的不是耐心钱，而是聪明钱。聪明的投资者知道：扩大股东价值的惟一途径在于赢得顾客和雇员的忠诚。随着商业越来越多地取决于知识、越来越强调服务，这一点是越来越不含糊了。你作为一个经理，必须采取措施找到聪明的投资者，教育现有的投资者，千方百计地引进忠诚的资本，排斥随时随地都会溜走的游资。

第 7章

善于总结经验

忠诚的顾客、忠诚的雇员、忠诚的投资者缺一不可，否则整个"基于忠诚的管理"体系就将一事无成。在第 3 章至第 6 章里我们依次探讨了图 1-3 所列各方面的增长模式及其良性循环。我们细致分析了采用忠诚管理的经营体制的整个理论框架；我们看到了争取并保持合适的顾客、雇员和投资者所需要的条件和好处；我们还研究了顾客、雇员和投资者的忠诚程度相互作用的某些方式。我们现在需要的是回到问题的起始位置，考虑一下一家企业可以从中学到什么、如何利用这个理论框架来为顾客、雇员和投资者三方面创造更多的价值，同时极大地改善自己长期生存的机遇。

商业世界中有着许多的奥妙和神秘，其中的一个正是：根深叶茂的市场领袖何以会被挤出舞台、听任咄咄逼人的市场新秀粉墨登场？不在少数的大公司何以会轰然倒下、陈尸疆场？大型企业资源丰富、经济实力雄厚、政治影响深远、见多识广、洞悉顾客愿望、了解雇员需求，理应享有巨大的生存优势才对。然而《财富》500 家中的公司平均只有 40 年的寿命，绝大多数的雇员都比他们的公司活得长。

企业的死亡率这么高，人们很容易会把它看做是经济领域里自然选择产生的良性结果。如果企业未能适应变化着的环境，

它们便会消亡或者被消灭。这倒也是个好事情，否则我们都得背负着当年压垮了苏联的那种毫无效率可言的恐龙般庞大的工业体系。然而企业不是物种，拿达尔文主义打比方可以，用于分析实际上无济于事。基因不会学习；促使物种产生适应性变化的动因，在于相当于冰川运动的巨大过程，在于物种内部成功的随机突变。企业具有自主的意志，它们可以从自己的失误失败中学习，它们能够自我变化——抑或不善学习、拒绝变革，总之选择就在它们自己手上。它们若想改变命运，用不着等待什么基因随机突变，它们可以自主地改变自己的命运。

这样一来问题就提了出来：它们为什么没有变化呢？答案是：它们时不时地想过要变一变来着，只是由于误会了自家的使命，走错了方向。

优秀的恐龙

达尔文已向我们证明，一个物种的真正使命在于生育后代。不管何种物种，只要在这个问题上犯了迷糊，认为自己的真正使命是懒洋洋地晒太阳，或者追着自己的影子玩儿，都会迅速地消亡。同样的道理，一家企业的真正使命在于创造价值。不管什么样的企业，只要在这个问题上迷失了航向，认为自己的真正使命是创收赢利，那它大概没几天日子好过了。当然啦，利润绝对至关重要，但它只是创造价值以后的自然结果；倘若把它本身当作一大目标，那就势必功能错位、运转失调。那么多的企业经营失败，原因当然有多种，其中一个便是全部调查分析和学习全都围绕着利润，因此只有在利润开始下降时它们才会发现出了问题。为了促使利润再度上升，它们只得头疼医头、脚痛医脚，治标不治本。

这样的企业多少有点儿像卷入回头浪的游泳者。如果保持

冷静、顺流而漂，那么一旦摆脱了浪头的挟卷，便能游回岸边，捡条命回来。可是有许多人不大明白这个道理，看不透水面下的底流，他们迎头而上，与回头浪展开搏斗，结果不一会儿就精疲力竭，逃生的机会便大大降低了。企业也会卷入回头浪，也会陷入暗流、漩涡，如对深层次的经济力量所知甚少，如对带来毁灭的种种因素了解不够，那么也会筋疲力尽，在困境中越陷越深。赢利出现降低现象时，谁都会想到是出了什么问题，需要采取对策，不过这个难题的核心往往都是缘于向顾客提供的价值量不足。如果经理人提高产品的价格，一再削减员工的薪资总额，只把目光直盯着较高的利润，那么价值创造原本不佳的问题就会越发恶化。非常遗憾，但是这些经理人的确与前面说过的游泳者没有两样：他们越挣扎就越累，可是始终不明白怎么才能拯救自己。

那么，怎么才能拯救他们呢？关注短期利润的经理人员恐怕应对许多大公司的倒闭负责任。在中世纪时，郎中们认为血是传染病的载体，因此常常给病人施行放血疗法，结果治死了好多人。今天，许许多多的经理人整天干的也差不多，这便是给企业实施放血。他们希望通过削减成本来医治一种短期利润病，不期然放走了公司的人力资产，结果根本无从治病、无以治病。

公司可以自己拯救自己。它们可以化解难题、改变航向、适应新的环境，甚至于可以完全彻底地重塑自我。但是适应性变革的生命线在于雇员的学习曲线。（“机构学习”是个挺有用的术语，但它是个暗喻。进行学习的是人，不是机构或单位。况且，当人们调离一家公司时，他们也带走了自己的技术和经验。）

雇员学习是种举足轻重的资产财富，公司有了它便可以实施变革、治疗自我。不过，即使是忠诚的雇员占了主体，各家公司在实施改革时还是经常遭遇巨大的障碍。这是因为最为有用、最有意义的学习，往往是在承认失败并且分析了失败原因之后才

得到的——与此同时，失败向来是拒绝分析的。

失败讨人嫌

工商企业不肯研究自己的失误失败，原因主要有两个。一是官僚主义。隐瞒缺点错误、死也不愿承认，这似乎正是官僚主义的拿手好戏。二是大谈特谈成绩成就，几乎是天下同理，概莫能外。

在一个官僚机构里，职业生涯——长工资、提级别、申请项目经费等等——的关键全看老板定夺。大小官员，只消讨好上司便可获得成功，所作所为竟与价值创造毫不搭界，比如献献殷勤、捉刀写写讲稿文章、给老板捧场抬抬轿子等等。让上司相信你干得不错就行了，至于客户方面找不来相应的证据并无关系。反过来讲，一旦失去了老板的信任，纵使业绩辉煌效果骄人也等于零。在这种氛围之下，下属员工谁也不愿向上司公开自己的失误失败，实在情理之中。人们费尽心机隐瞒自己的缺点错误，或者千方百计擦屁股予以掩饰，力求得到提升或者调动成功再做其他打算。总而言之，在一个官僚主义的体制当中，至关重要的技巧不在解决问题，而在于欺上瞒下。因此真要有所作为，失败分析的目标必须是为了学习，不是为了掩饰；老板必须带头努力总结经验教训，起码也应鼓励大家这么做，而不是蒙在鼓里还在那里自鸣得意，沾沾自喜。

相比之下，在 Chick－fil－A 快餐公司这类官僚主义几无藏身之地的企业里，只有顾客有权决定如何分配收益和资源配置。官僚体制下风行弥久、屡试不爽的技巧在这儿压根儿没有作用，例如阿谀奉承、谄媚巴结、油嘴滑舌、各种小动作等等。在 Chick－fil－A 快餐公司，给餐馆经营人员定工资的不是总部的高级经理，而是顾客。经理主管只是相当于球队的教练，只有在

手下队员赢得顾客投票后才能拿到奖金，所获票数越多，所拿奖金也越多。

各家公司很少做失败分析的第二个原因是它们全都盯着成绩成就。不可否认，从成就之中能够学到经验，人们只要把证明可行的做法反复去做就可以逐渐形成良好的工作习惯。公司通过研究成功的策略和做法，可以在新的市场上加以改革用以争取更多的新顾客；通过观察其他公司如何成功，一家企业也可以获得灵感，或者接受有益的思想和启示。不过总的来说，如今的商界人士过于津津乐道于成绩成就，有的时候对别人的成功更为耿耿于怀。标准化的推行促使人们热衷于要把自己的单位建设成为美国甚至全世界成本最低的制造厂、销售额最大的地区、一般管理费用最低的分销中心。研究和顾问人员遍布全球，寻找创汇赢利的灵丹妙药，以便拿来推广到别的公司、别的行业。经理人员四出寻找自己公司可以仿效的、事实证明行之有效的成功经验。即便是在仿效行为并未产生实际效益之后，人们仍在孜孜寻求成功的经验。

试以《寻找卓越》的空前火爆为例。这本书最初发表于1982年，很快成了一整代经理人的《圣经》。该书作者考察了一些业绩优秀的公司，据此生发出几条理论，底子还是美国式的管理"科学"传统。这本书卖了500万本，引发一大批高谈阔论经营诀窍的书出笼上架，都说自己找到了经商成功的秘诀。《寻找卓越》代表了商业界当时最好的思想，它不厌其烦地分析了长达25年的各种资料，商界许多头面人物也都知无不言，同时表示赞同书中观点。

那么，在该书发表以后的10年里，在下面这么两个人中，谁会更多更快地发财呢？一个，选择了《寻找卓越》一书里列举的大公司对其大力投资，另一个，仅仅是参考标准普尔指数选择了一家业绩平平的公司进行投资。信不信由你，到头来还是后者打败

了前者。在过去的10年中，公开上市的“绩优”公司中有三分之二表现不如标准普尔500家。有一些勉勉强强熬日子，另外一些就要关门大吉了。《寻找卓越》一书的作者如今承认说，他们当年相中的绩优公司，目前只有五分之一依然保持着昔日的荣耀，其他的要么是平平常常，要么是糟糕透顶。

那么，怎么会出现这样的局面呢?《寻找卓越》怎么就成了沙滩上的城堡了呢？研究系统工程的人们对此有话要说。他们认为，当一个系统工作得很好时，几乎没有可能说清楚都有哪些因素在起作用。系统的成功取决于许多因素及其微妙的相互作用，很难确定哪个环节是最为重要的。即使找到了至关重要的环节，它们的相对重要性也会随着周围世界的变化而变化。因此，即便我们能够指出关键的环节，同时差不离地复制这些环节，我们仍然无法复制它们之间的全部关系，也不可能完全复制出它们所处的外部环境。《寻找卓越》一书的问题也正在这里。这部书毫无疑问是有所裨益的，但它本身无法帮助任何人取得或保持它所描述的那种成就。

能够帮助我们取得优异成绩的是对失败失误的研究总结。乍一听来，这显然是种自相矛盾。许多人在年轻时就已发现，与成功相比，失败是更好的老师；同时从错误中学到的东西要比从好运中学到的多。系统专家们证实说，如果一个部分出现失误，则会反映出整个系统的工作情况。

各家航空公司明白这个道理。若按事故死亡率衡量，美国的航空业实际上超过了6个西格玛（即每百万次机会中出现缺陷或者发生故障的次数是3.4次），这是许多制造商追求的，但大概谁也没有达到过的质量标准。就我们所知，只有美国国内航空运输业达到了这个标准，而它之所以能够做到，是因为仔细研究过了各种失败。每逢一架飞机掉下来，调查人员都会找到飞行记录器，不管代价有多大，都要找出失事的具体原因。这么做的结

果是，在航空这么极度复杂、极度危险的经营环境中，事故数量相对来说还是很低很低的。

在投资领域，世界上数得着的投资天才沃伦·巴菲特指出，通过研究经营失误，会比研究经营成功学到更多的东西。巴菲特在埃莫理商学院的一次演讲中说：

> 我早就注意到，通过研究经营失误，会比研究成功经验学习到更多的东西。在我的公司里，我们整天探讨别人的失误和教训，研究为什么有些事情做不成。我们试图避免犯错误。如果要我在道·琼斯指数中挑选10只将会超过平均数的股票，我恐怕不会选择最好的10只。我会找出表现最差的10或15只股票并把它们排除在外，然后再到剩下的股只中挑选。这便是逆向思维。艾伯特·爱因斯坦说过，"在数学和物理学中永远要懂得如何进行逆向思考。"在商业经营中也是这个道理。首先要找到失败的原因，尔后再设法排除这个原因。[1]

沃伦·巴菲特于1965年取得了巴克夏·哈撒威公司的控制权，在该公司1989年的年度报告中他发表了一篇题为《最初25年的错误》的文章。正如日本的制造商把缺陷和失误看做天赐之物，并用以进行不懈的改进一样，巴菲特也把失败当做自己学习的材料、进步的源泉，同时那些试图通过分析他的成功经验并进而仿效他的人们却都一再遭受着失败的煎熬。

害怕失败

这样我们就又回到了前面提过的那个问题上：如果说失败分析的效果那么好，那为什么没有更多的公司这么做呢？上面探讨了两个原因，一是官僚主义在作祟，二是人们普遍沉湎于已有的成绩成就，报喜不报忧。此外还有两个更为简单但是人们更为

羞于直面承认的原因:害怕和无能。

从心理学和社会文化上讲，真正深入地剖析失败是非常困难的,有时候还会令人心烦意乱甚至寝食难安。素怀鸿图大志的经理主管们总是想方设法把工作成就与自己的职业升迁联系起来。他们也研究失误失败,但通常是为了找个迁怒的对象,而不是为了发现问题,从根本上清除经营不善的种种原因。民航运输系统的安全飞行记录可喜可贺，是因为当初有人勇敢地决定在所有的飞机上安置黑匣子（译注：安装在飞机上的自动电子仪器,用以收集并记录飞行资料)。也就是说航空业界的人们克服了自然而然的恐惧心理,不仅克服了害怕失败的心理,还克服了任凭别人分析自己何以失败的怯懦心理。

然而仅仅克服了恐惧心理仍然不够。妨碍着人们从自己的失败中进行学习的另外一个因素，是我们无法也无从测量这种恐惧心态,也就无法在实际中加以相应的解决。假如公司已经处于失败的晚期,例如已经临近破产,那么再来讨论学习大概已经为时过迟了。所以,经理人应当趁着公司健康状况依然良好时尽量找一些日常工作中的失误和失败进行研究。应当设立一种机制来追踪、分析并逐步消除失误和失败产生的根源,在有新情况出现时也以同样的办法对付之。

试以美国国家足球联盟(NFL)为例。从电视台的“晚间10点钟新闻”节目中我们可以看到每场比赛的关键时刻的镜头重播，从摆脱防守到带球射门，从单手挡球到底线边上的欢呼雀跃,我们的问题是:那些教练对这些镜头仔细分析吗？当然用不着。镜头播放是为了娱乐大众的。一位好的教练重视对失误的研究,即便是在打了胜仗之后。相关的失误是指罚球、调度队员不当、截球冲撞、手势受到误会等等。教练员和球员们复盘讨论的正是这些问题,这项工作还会成为比赛后一周的练习内容。即使在超级赛季里,指挥上的失误也一样司空见惯。

倘若一位橄榄球教练只在输了球之后才去钻研经验教训，那么他就没有多少学习的机会。他可能忍不住会去研究一番获胜队的成功经验，并且试着仿效人家的做法，但他将会发现自己队员的情况难以与别人的经验相互匹配。一场球赛是两个特点完全不同的球队之间的竞争，相关因素非常复杂。最终赢得球赛的那个长传可能主要归功于4分位球员长了一条强健的胳膊，或者是由于防守一方的侧卫缺乏经验，抑或取决于直传球接手的奔跑速度和接球技巧、防守方的反应迟缓、输球队教练的防守计划破绽较多，也可能是所有这些原因全都起了作用，或者是运气等别的一些因素在作怪。无论如何，无法根据一场比赛的情况就一个系统的失败做出结论。

如想搞清楚那个长传何以取胜、这边的防守何以失算，惟一的途径是跳出一球一场的范畴，在更高的层次上展开分析。教练只有查清了接球手在一系列的比赛中防备松懈的频率，才能搞明白这是不是一个需要调整战略的系统问题。分析研究的题目是失误或失败的频率及其影响到系统整体的严重程度。解决方案必须与采用了这些方案的系统相适应，而不是简单地模仿上周赢了球的球队的做法。

沃伦·巴菲特认为，目前一哄而上、盲目照搬的风气是商界最为普遍的误区之一。正因为此，巴克夏·哈撒威公司才把主要精力放到了对失败的细致分析上面，也正因此，成功的橄榄球教练们总是详尽分析所遭受的各种挫折、分析失去的各个机会。可是绝大多数的企业，却往往是在赢利情况难遂人意时才认识到出了问题。当期利润可能只是价值创造的下游后果，因而公司把利润作为努力目标是不对的。然而当今世界上，大多数企业的评估体系所追踪的失败却只有这么一种。

为了有效地实施失败分析，企业有必要把显微镜对准价值创造和人员忠诚的微细方面，因为这些都是构成利润的有机成

分。每个企业应当回答的问题有：哪些失败或失败成分需要测量？按什么标准测量？如何深入查明失败的根本原因？如何解释发现的一些现象？公司里的什么人需要从这些发现中学习？

顾客的流失

最能说明问题的是顾客流失，因为它反映了两大至关重要的价值流。首先，顾客流失现象最为清楚地说明，从公司流向顾客的价值流在下降；其次，顾客流失率上升导致顾客停留时间缩短，结果从顾客流向公司的现金流逐渐减少。公司拿新顾客来替代流失的顾客也改变不了整个情形。另外，对于那些愿意也有能力学习的公司来说，失去一个顾客将同时是个绝好的机会，可以借机找出顾客何以离开的根本原因，把那些需要修整的工作方式或问题全都暴露出来，有时候还可以把顾客争取回来，从而在更为坚实的基础上再造合作关系。

让我们来看一些具体的例子。

MicroScan 公司

MicroScan 公司原是巴克斯特诊断仪器公司（Baxter Diagnostics）的一个部门，现在成了大德国际公司（Dade International）的一部分。该公司是自动化微生物学实验领域的一家领先公司，在压缩失败规模和减少顾客流失方面，自行创造了种种机会。哪怕再不起眼的顾客叛逃现象，公司也会找出原因，这样便揭露并且改正了许多缺点，从而实力更强、赢利更多。

1990 年年中，MicroScan 公司与 Vitek Systems 公司同为行业老大、旗鼓相当。两家企业的产品都是精密的医疗仪器，医院使用这些仪器检测病人组织细胞培养体中的微生物，同时确定哪些抗生素能够最为有效地杀死这类微生物。两家公司的发展

势头都很快，促使客户放弃手工化验，转而使用它两个的产品，同时还把其他的自动仪器制造商挤出市场。MicroScan公司一向致力于提高产品质量，我们采访时正在考虑申请鲍利奇奖(Baldrige Award)。

也许是因为诊断仪器是自己的业务，也许是因为市场竞争引起了它对质量的重视，总之，MicroScan公司决定尽其所能把自家系统中的"细菌"都找出来。公司要求自己的销售人员注意收集致使客户流失的因素，可是销售人员反馈说根本没有流失问题。有几家客户已经破产，但在微生物自动检测用户中很少有流失的。实际上，在许多工商企业中流失现象都是很少见的。公司一旦购买了设备，便会连续多年继续购买耗材和服务。

不过，MicroScan公司毕竟没有得到所有客户的所有后续定单。于是公司管理阶层决定采用"顾客流失率"这个更为严格的指标来测量自己与客户之间的摩擦系数。换句话说，公司管理层认识到，通过了解公司何以会失去客户(即便流失的并不多)，它将学到很多东西。

该公司于是开始分析自己的基本客户，找出都有哪些客户是早已流失走的，哪些虽未走人，可是购买数量却有下降。MicroScan公司走访了每一个离开了该公司的顾客，同时也拜访了许多位购买量下降的客户，希望以此找到每个顾客当初掉头而去的根本原因，尤其是那些后来选择了其他检测方法的客户。

调查结果十分清楚，既给人启发，又令人痛心。用户关心的是MicroScan公司仪器是否可靠；他们对这种设备的某些功能有意见；觉得该公司对待客户的问题不够负责。

人们往往可以找到各种借口针对意见辩解，来为自己开脱：首先，提意见的顾客未必是良民；客户的工程师技术太潮，驾驭不了我公司的仪器，但这问题并不在于我方；整天老给我们打热线电话的人反正不赚钱，倒不如甭管理他们；等等。有了这类自

我辩护的意识，那失败分析便做不好。但是MicroScan公司的经理们克服了自然而然的冲动，没有轻易地把顾客的意见拒之门外。他们耐心倾听，虚心接受，随后采取改正措施。他们调整了研究与开发工作的重点，专门解决顾客指出的产品问题，例如测试精确度和出片时间等。他们获悉许多小型化验室觉得自己的仪器系列过于昂贵，于是加快了低档型号的开发，并以前所未有的速度推上市场。（在对收款记录进行系统分析后发现，小型客户中流失的顾客可不算少。）他们还重新设计了顾客服务规定，确保在仪器发生故障、出现送货问题时公司有人随叫随到。

MicroScan公司善于从失败中学习，终于获得了厚报。不出两年时间，该公司便拉开了与Vitek Systems公司的距离，成了本行业无可争辩的第一位，享受着与之同来的各种好处。如今追踪顾客流失现象并做出相应的对策已经成了MicroScan公司的中心工作，尽管流失的顾客越来越少了。

大规模的顾客流失

MicroScan公司的基本客户有几千家，所以可以从容不迫地采访几百个因各种原因不再购买该公司产品的客户。但是我们称为“甲银行”的一家大型银行的处境却大不相同，每年流失的基本客户高达20%以上。该银行的顾客有一百多万，因此需要拜访几十万客户，而这是不可能的。于是该银行针对那些撤消了账户的顾客进行了一次问卷调查。遗憾的是这次调查收集到的信息非常浮浅，真正的价值不大，说明不了经营体系出了什么问题。例如被调查的人中有一半以上把服务收费或利息年率列举为叛逃的原因。可是当银行派人走访时，却听到了类似下面这样的回答：

问：你成为甲银行的客户有多长时间了？

答：12 年了

问：你为什么要结清账户到别的银行呢？

答：乙银行离家比较近，另外他们那儿的利息也高一些

问：乙银行的利息一直就高，还是最近才调高的？

答：不知道，我是最近才注意到的。

问：是什么引起你注意的？

答：当时没在意，现在想想，甲银行是有点儿让人烦，后来就看到了报上的广告

问：是什么让你感到烦的？

答：老实说吧，有一次我一张卡被拒付了。

问：以前你受到过拒付吗？

答：受到过，好几次呢，不过这次是银行找的我，给了我这张优惠卡，可我使用后，银行给我寄来一封正式的信函，告诉我这卡不能用！

后经了解，乙银行的利息与甲银行几乎没有什么区别，只是星期四偶尔发生点儿变化，因为这家银行调整利率是在星期四，而甲银行要调也是在星期五。显然，这位客户的流失跟服务价格毫无关系；根本的原因在于银行信用卡部未能协调好自己的营销和挑选工作。绝大多数在调查问卷中把服务收费列为叛逃原因的人，在这次走访时只要问急了都说明叛逃原因与银行价格无关。

找到问题的根本原因是要花时间、费力气、需要经验的。有一家工厂坚持实行原因分析已经几十年了，那里的人们都知道这套包含了 5 个为什么的分析过程。之所以要问 5 个，是因为一般需要至少问 5 次才能搞明白某事的根本原因。例如：

问：这个产品为什么作为废品退回来了？

答:连接部分松开了。
问:连接部分为什么松开的?
答:插头部位不合规格,误差太大。
问:为什么插头误差大了呢?
答:是冲压机有问题
问:冲压机为什么会出问题呢?
答:没按规定进行常规保养。
问:为什么没按规定进行常规保养呢?
答:维修部门有点儿出勤方面的问题。

5个为什么这么问下来,你就基本上找到了问题的症结所在。当然了,如想找到最佳的解决方案,恐怕还得接着往下问。假如把这种严格的分析应用到一家工厂所经历的每一个缺陷上,那么费用大概会高得不得了。因此,聪明的公司总是先做一种频率的统计分析,找出发生问题频率最高的缺陷类型来。这些缺陷类型只占全部类型的20%,但是它们造成的缺陷却占了全部缺陷的80%,这就是帕累托的"80/20定理"(译注:菲尔弗烈朵·帕累托,Vilfredo Pareto,1848—1923,意大利经济学家、社会学家,著有《社会学通论》、《政治经济学讲义》等,提出了上层社会优秀分子循环运动理论)

上述银行遇到的问题与此相似。既然不大可能详尽分析所有已经叛逃的20万客户,于是甲银行按照帕累托的"80/20定理",选择了相当大的一批人作为取样。遗憾的是,如果要像MicroScan公司那样进行详尽的面谈,这个取样规模还是太大了一些。可是发放调查问卷虽说便宜,但又流于走形式,而且几乎可以肯定会把服务收费列为主要原因的。

事实上,每次顾客流失都是获得价值不足的结果。由于价值是质量与价格之比,所以价格和质量始终都是顾客流失背后的

因素。想理解在向顾客提供价值方面存在的弱点或不足，要比理解一个零件何以公差配合不对困难得多。草草了事的面谈几乎肯定抓不住微妙的关键之处。

这么看来，顾客感受到的价值水平可作如下定义：它是顾客与公司全部交易的时间加权总和(离现在越近，则加权越大)。偶尔情况下，一件事情就能造成顾客夺门而去，例如"出纳员骂我了"，但这毕竟是些例外现象。在大多数情况下，是一系列的事情逐渐地促使顾客下定决心离开某一家公司，转而到别的商号寻求更好的价值。为了找到顾客叛逃的根本原因，进行走访调查的人必须找出三四件令顾客失望的事件，并给予相应的加权处理。

上述甲银行在调查顾客为何流失的过程中，采用了一套计算机辅助的专家系统来解决这个问题。第一步是出资组织人手进行了几百次的深入走访和面谈，由经验丰富的顾问人员出面提问，分析他们与银行交往的全过程。顾问人员首先落实的是顾客的确言行一致，即在调查表上划的是利息差异导致他们换了银行，那就要查一查那家银行的利息当时是否确实高一些。然后，顾问们分析了被调查者在决定换一家银行时的推理过程及其逻辑，再把这个决策过程经编译后输入电脑，编成一套计算机软件，最后交给工作人员进行常规的电话采访。这样一来，准确性提高的同时成本也降下来了。采用这套计算机辅助的专家系统以后，调查人员平均只需 20 分钟即可找到一位顾客流失的根本原因，而在过去则需要一两个小时。

该银行采用这套系统后得以询问相当数量的叛逃顾客，找出了只占全部缺陷类型 20% 但是发生问题频率最高的缺陷类型，同时深入研究探讨行得通的解决办法。银行最高层的领导人对这个办法赞不绝口，可是在发觉流失率既未很快下降也未大幅度下降时颇感彷徨。这里的问题不在学习的工具选错了，而在

于一家企业之中,究竟该谁需要学习学习。

谁需要学习?

从以前的经验看,研究顾客却未见效果,原因之一在于对问题的症结了解最透彻的人便是研究人员自己,而且往往还是外单位的。这些研究人员搞这个是行家里手,搞成了就往公司领导那儿一交。公司领导倒是有可能从中领悟一二,但是比及传达到一线经理和普通雇员时,这份报告也就昨日黄花、没什么看头了。

前面所说的甲银行在此之前采用过各种方法来研究顾客流失现象,况且它收集到的资料也是可靠的。只是部门经理们见得多了,对这种东西不以为然。他们跟顾客打交道多少年了,相互之间知根知底,不大相信这些走访呀面谈呀能讲出什么花样来。他们清楚问题出在什么地方,只是无法说服银行总部掏腰包办实事。银行发了一张表,列有各个支行门市流失的顾客名单,要求基层经理们报上根本原因来。经理们满有把握地说,叛逃的顾客绝大多数是奔着较高的利息、更好的产品而去的,要么就是因为后台结算时给他们的账户弄错了。总而言之,各种原因、理由都是现成的,但没一条能怨得着经理本人的。

但是上述走访及其分析反映出问题不是这么回事儿。虽说经理们几乎把所有的责任都推到了该由银行总部负责的因素上,可仍有一半左右的顾客叛逃是归咎于支行门市层面上发生的种种问题,例如顾客服务和意见答复等等。有些经理人员对这些调查发现半信半疑,坚持要求把走访的磁带要去自己再听听。有些经理同意这次调查找出来的本质性原因,但是认为这些叛逃的顾客原本就无利可图,只是在翻看了以前的记录之后才改变了看法。越来越多的证据慢慢地说服了人们,促使支行门市经理们睁开双眼、放开两耳,开始从自己的失误和失败中学习

然而还有别的难题。此前发生了人事变动等一些在所难免的变化，影响到了银行内的某些部门，而这些部门也需要从上述走访分析中吸取教训，配合其他部门提出解决办法。可是无论银行还是公司，向来没有部门之间好好配合的习惯。更为糟糕的是，这个走访分析小组本身就是个问题。银行高层起初把它挂在市场调研部，理由是该部常搞调查，经验丰富，利于小组开展工作。不想这个部的负责人是个小年轻，在别的部门首脑那里缺乏号召力。过了好长时间银行上层方才意识到：失败分析这项工作，需要一个组织有方的经理来掌舵，以便于协调各部门的力量，进行跨科室的综合攻关。

例如，当最为有利可图的顾客中出现叛逃行为时，这家银行着急了，发现一个重要的原因在于银行收的杂费较多。高端客户或许认为，自己在你这银行里开有多个户头，而且余额常常留得很大，因此带给银行的价值不在小数，但是为了拒付一张支票就收费35美元，差不多就是宰人了。银行高层领导针对这类顾客的情况算了算账，发现假如取消这些杂费收费，那么只要顾客流失率降低0.2%就足以弥补少收的杂费钱款，于是立刻减少了这类收费。不过，真正的难题比这还要根深蒂固，涉及到好几个部门的七七八八。由一位资深经理牵头的另外一个失败分析小组，发现之所以实行那些得罪人的收费项目，是因为门市营业员向这些高端顾客推荐了并不适合他们的产品。适合这类顾客的银行产品，例如一个综合了支票、金融和储蓄的账户，从来就是不另收费的。这样一来，解决问题的正确办法就出来了，那就是加强支行门市营业员的培训工作。

这个小组还发现有些收费，是因为营销部门没有把抵押和信用卡等业务项目的余额包括在一揽子综合账户的定价之中。最后，由于受到预算的限制，该银行的数据处理工作不得不推迟执行一项改革，未能及早实施一种可将一位客户的全部账户合

并结算的运算方法。于是这个由杂费收费引起的问题,最终的解决涉及到了培训、营销、数据处理、全体销售人员,当然更为重要的还有组织了一支失败分析小组,带着银行高层的决心,要把寻根刨底儿的调查工作做到底,然后提出并实施解决方案。

谁想学习?

即使失败分析给经理们提供了学习的材料,他们仍然有可能视而不见,或者根本不想费力气去了解它们。教育的第一条规则是:学生必须爱学想学。在许多公司机关里,现有的奖励体制使得人们不太关心或者根本用不着关心顾客流失问题。在一家典型的银行里,部门经理得到的奖金名堂可多了,有完成预算奖、顾客满意奖什么的,但就是没有关于顾客流失方面的。弄明白顾客何以会流失是要花费时间和精力的。所以,除非让部门经理充分明白他们的年终奖金是与顾客盈门联系在一起的,否则给他们世界上最好的失败分析系统也无济于事。

同样的道理,如果营销经理的奖金只与储蓄宣传以及"吸收的新存款"挂钩,那么他干吗要操心到明年这些储蓄是否会撤走呢? 如果追款经理的奖金只与他从拖欠债款的信用卡客户那里收回的款项,那他何苦要去关心其他银行产品如储蓄和支票账户等的顾客情况呢? 阻碍着职员们从顾客流失现象中进行学习的最为重要的因素,往往在于雇员们觉得它跟自己的成功风马牛不相及。

如此看来,为了发挥失败分析的巨大威力,这第一个步骤是对衡量标准、奖励条款和职务升迁进行适当的改革。这项工作只有高级经理人员来做,他们不应当把这一些放权给下一级部门。甲银行注意到,可以通过测量目标根本原因重复出现的现有频率来评估跨部门的"顾客流失现象纠正队"的工作。当你对雇员个人或者集体展开评定并且说明学好的有奖,那么很快地出

现一些新气象就不奇怪了，尽管要求他们学习的东西并不容易。为了找到解决顾客流失问题所必需的资金来源，甲银行的队员们不得不大力学习顾客经济学原理，把挽留顾客的成本及其带来的好处这本账算算清楚。后来他们终于明白了：留住顾客便是拥有了财源。

有些公司为了有效地鼓励员工看重顾客的回头率，向来对顾客保持率是很重视的。但就是在这样的公司里，有时也很有必要提醒雇员：持续地提高顾客保持率是非常重要的。以国家农场保险公司为例，它的代理人薪酬体制要比大多数同行公司更有利于留住顾客，可是该公司总部及时地发现某些代理人显得有些自鸣得意、沾沾自喜。公司为了让这些人振奋起来，就给他们算了一笔账，说明假如一位代理在顾客保持率上获得一个百分点的增长，那么连续 20 年他每年的收入会有多么大的改善。算账的结果正是这帮人想要的滋补良药：他们的平均年收入可以增加 20%！

凌志汽车公司也是这样，从一开始就十分重视赢得顾客的忠诚。这家成立时间不长的汽车制造商选择的经销商，全都证明自己一向致力于为客户服务、让顾客一百个满意。与国家农场公司一样，凌志公司发现很有必要让每个经销商懂得：改善顾客回头率可以给他们自己带来多少美元的价值。该公司设计了一个模型，可以用来计算出如果顾客重复购买率和服务使用率增长多少个级，那么每个经销商便可以多赚多少钱。这些实打实的算账很重要也很说明问题，即使是那些早就相信顾客保持率之重要性的人们，也都因此留下了深刻的印象。

精确度

当经理们意识到自己的老板真的重视顾客的流失率，同时的确是在就此进行评比时，他们经常地发现自己的根本原因分

析工作需要再更加精确一些。例如，在甲银行的计算机辅助的调查中，追款工作（是指收回那些不再运作的贷款等过程）是出现频率很高，是许多端点中的一个，足以成为失败分析中的一大根本原因。然而这个端点没有说明追款工作出了什么问题，也没有指出如何解决问题。顾客接到的电话是从追款部打来的，而不是他早就认识的门市经理，那么这个顾客因此生气了吗？追款员们是否过于唐突、草率？银行总部提供的信息准确么？一位客户在银行是有一笔没履约的贷款，可他同时存有一笔20万美元的款呢，那个追款员知道这个情况吗？是否同一位顾客却无机会跟同一个职员讲话，结果害得他不得不把同样的事说了一遍又一遍？这些问题每一个都需要一种不同的解决办法，调查内容需要十分准确，经理人员才能知道该采取什么措施。在一家银行里，一次普通的电话调查只能产生25至35个端点，而在电脑辅助的准确调查中则可能产生350个端点。显而易见，计算机的辅助作用是必不可少的，尤其是涉及到的流失顾客人数很多时更是这样。

该银行的经理们还注意到不能完全依靠走访面谈之类。即便采用最为先进最为准确的调查技术，也无法把顾客之所以叛逃的每一个根本原因悉数查清，因为有些顾客并不知道自己为什么要离开这一家银行而去另外一家。例如，甲银行的部门经理们知道雇员保持率对顾客保持率有一定的影响，可是被调查的顾客对此却未置一词。银行方面在对两者之间的关系进行了统计分析之后发现，各个支行之间的顾客流失率不尽相同，而雇员流失可以解释其中的一半现象。顾客把这个因素确认出来并不容易，但是他们显然感觉到：业务不太熟悉又不了解顾客的雇员，提供的价值也就低许多。（该银行为了分离出其他的因素，曾对雇员流失率相似的支行进行了跟踪随访研究。）

进行失败分析时应当密切注意顾客的分类，因为类型不同，

其自然减员的速率也不一样。甲银行在进行这一调查之后便有几个重要的发现。一是那些第一次到该银行来是为了开办储蓄户头的顾客，其忠诚度大大高于全体顾客的平均数。于是这家银行重新安排了促销活动，突出宣传这个产品。二是发现那些同时开立了三四种不同类型账户的顾客表现出最高的保持率。于是营销部门创立了一种新的产品品种，把同一位客户的支票、储蓄、信用卡、透支限额等业务全都采用同一个账户。

另一方面，该银行发现有些促销活动，例如多存有奖、大额高息之类，吸引来的顾客其保持率则要低一些。于是这些活动后来就不再搞了。该银行还发现流动人口多的社区，其保持率始终不尽人意，所以决定不再在这类地区设立新的门市。另外一个发现是有些购并和兼并行为也会造成顾客大量外逃，于是该银行高层相应地调整了自己的兼并策略。

这便是沃伦·巴菲特开出的药方：找到失败的原因，然后从根本上加以消除。在我们上面所举例子中，该银行的根本问题在于：有价值的顾客在流失，同时无利可图的顾客却在增加。根本原因的分析，结合对不同流失率的顾客群体的系统统计分析，一般都能找到经营中的失误失败之处并予以相应的解决。

顾客走廊

一家企业究竟给顾客提供了多少价值，需要计算一番才能知道；而大多数企业从来没有搞过这项工作，因此茫茫然不知道如何着手。我们为之工作过的一些企业发现，将一位顾客与一家公司及其产品打交道的整个周期画下来是很有用的。不妨把这个周期看做一条走廊，如图 7－1 所示。图 7－1 表示的是一家银行的顾客走廊。顾客从左端进入；走廊上面每个箭头代表一个门，即顾客与该银行的一次交往；第一次交往是申请开户。

如何研究顾客的行为方面，这个模型是很有用的。这是因

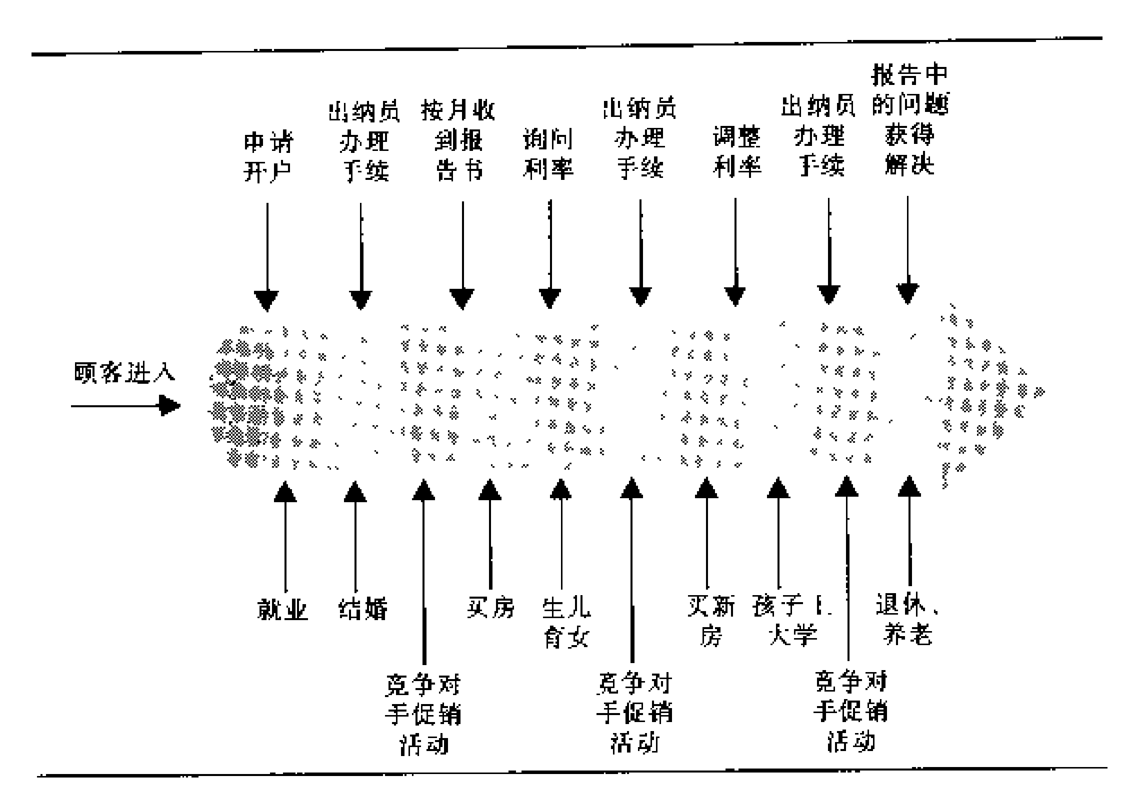


图 7－1　某银行的顾客走廊示意图

为，顾客从左到右穿过走廊时会经过许多个门，经历种种得失利弊，而这些得失利弊的相互抵消之后便是顾客所得价值。这个模型还可以表示出顾客与公司交往的频率。公司根据这个交往频率，结合走访顾客的面谈内容，就可以看出哪些交往属于形成了全部忠诚和价值中的 80% 的那 20% 交往了。

在银行、保险、其他服务等许多商业企业中，图 7－1 的走廊下端还有一排门户，图中用箭头予以表示，代表着一个顾客私生活方面发生的一些重大变化，另外一些箭头则表示着竞争对手想把这位顾客拉走的努力。工作调动、搬家、生活方式的变化，以及婚丧嫁娶添丁生女等等家庭重大事件，均是向顾客额外提供价值的好机会。事实上，如果一家服务性公司的产品和服务不能适应这样的人生变故，那么家庭中真要碰上这些事变时，必然会

出现叛逃现象 有些银行已对顾客的叛逃频率作过研究，结果发现这一方面的变化会增加顾客流失的概率，增加幅度在100%至300%之间。由于人所共识的理由、迁移、搬家是一主要原因，可是假如仅仅盯着走廊上端的箭头，恐怕就会忽略这个原因 有人要移民到阿根廷，你总不能拦着吧 不过银行可以很容易地制定一些计划，能把离开某地的顾客转移给另外一个支行去 目前有几家公司提供今后30至60天将要搬家的家庭名单；聪明的银行购买这样的名单，在顾客尚未想到变换银行时就已主动打招呼了

USAA保险经纪公司利用这种走廊分析法来设计产品和服务项目 该公司按照惠顾周期来划分顾客类型，再按照类型来分别计算“钱包份额”（译注：每位顾客委托给经纪公司的股票价值占其全部资产的百分比）和保持率，因此可以趁早发现问题、发现机遇，并且提出对策。USAA公司认识到顾客走廊模型上什么事都可能发生，什么事都会在顾客叛逃频率上产生尖峰信号，都预示着在向顾客提供价值方面需要有所改进。

USAA公司定期对流失的顾客进行调查；同时它还设立了称为“回声”的热线电话，以便电话销售人员和维修人员及时接听客户发表意见、提出建议，经理人员定期分析这些资料以便发现规律和问题，并且每月一次与首席执行官共同讨论问题，寻求解决办法

得与失的质量

顾客流失率并非惟一的测量标准，经营失败分析上也不是只有它才需要进行系统的跟踪考察。测量新顾客的增长速度也是非常重要的，因为只有增加新顾客，公司才能维持健康的增长水平。一项宝贵的数据是增长率，即每年增加之新顾客的数量占本公司当年年初顾客总数的百分比 由于争取顾客需要一笔先

期投入和开支，所以顾客增长率过高往往意味着当年赢利额免不了会有所下降。不过，如果新增顾客的质量很高，如果成熟顾客的保持率高，那么该公司今后的业务拓展便有了坚实的基础。正如MBNA公司的年度报告的封面所写："成功在于获得合适的顾客并且留住他们。"

另一方面，新顾客的增长率如果势头变弱，那就预示着经营会出现麻烦，因而需要像对任何其他失败因素一样密切关注。当然，当一家公司充分占领市场上最适于它发挥优势的顾客群体时，新顾客的增长率会不可避免地降下来的。比如说USAA保险经纪公司已经基本上做完了退伍军人和现役军官中的新顾客的增长潜力。目前该公司正在紧锣密鼓地吸收军人们的子女入险成为准保户，没有投票权。该公司还推出了品种更为齐全的产品，目的是更深入地渗透进入现有的基本顾客

国家农场保险公司面临着一个类似的挑战。该公司目前的保户涉及美国20%至25%的家庭，因而业务增长将主要依靠向现有的顾客出售新产品。即使是国家农场这样的大公司，也需要维持一定的新顾客增长率才能弥补保户中自然死亡和正常流失造成的客源不足，以保持公司业务的竞争能力。

当然，新顾客增长率本身是不够的，你需要的增长类型必须对路才行。假如有哪一家公司为了振兴一下摇摇欲坠的增长率而降低了自己的顾客标准，那它犯的错误可不算小。例如，随着信用卡市场的日趋成熟，感到非常有必要增加新客户的公司不得不放松忠诚和信用标准，利润率也就开始螺旋式地下降了。每个公司都想客户最好更多一些；如果销售人员在争取到顾客之后能够获得报酬，那么一般来说不愁没有顾客；但是倘若标准降低，那么负面的螺旋就会走到前台。钱包较瘪的顾客要花更多的钱才能争取得到，而他们带来的收益则少得多；公司为了节省费用只好提高价格、减少服务内容；给好顾客的价值开始下降；顾

客叛逃率上升,同时赢利直线滑降

密切关注这一问题的措施是，首先要注意一个新的顾客群体的早期流失率，其次是注意每个新的顾客群体的收入和利润曲线,同时要与老顾客的同类曲线进行比较。只要这些指标表明出现了下降趋势，就应当对准那个方向打开失败分析的聚光灯。正如掌握新顾客的质量是非常重要的一样,把握流失的顾客的质量也是十分关键的。这是因为,如果流失的顾客的质量有所上升,那么公司的利润势将出现下降,而一流顾客的流失等于是拉响了警报。另一方面,假如流失的顾客真的并不值得留恋,那也就犯不上花钱耗时去调查他们何以叛逃的根本原因，而是应当好好考虑一番当初把这帮人吸引来的顾客获取策略是否有问题。有他倒不如没他的顾客哪个公司都有。这些人们无利可图，不再适合消费公司的产品（也许从一开始就不适合），听任他们扬长而去——尤其是他们自己也特想离去时——对谁都是好事。当然,其中也有风险,那就是由于信息不足不准,错误地把潜在的有价值的顾客当成了利润很薄甚至可有可无的人。遗憾的是,这样的错误很容易犯,因为有些一流的顾客老爱装成二流的消费者。他们从前是优秀的顾客,以后也有可能再现风采,只是在他们准备离开时已将自己钱包的相当份额迁移到了你的竞争对手那里。因此他们看起来像是无利可图的顾客,不受欢迎,你也乐于早点打发掉。按其表象接受了对方的伪装,不仅会造成挺可惜的顾客逃亡,还有可能误导公司,不再在挽留顾客方面花钱下功夫。

这些现象呼唤我们采取某种像是“顾客叛逃考古学”的措施,那就是发掘并分析以前的和现有的有关顾客的全部资料。一家主要的信用卡公司创设了一套系统，电话销售人员使用这个系统后，只要顾客打电话来撤消一个户头时可以立刻对他作为一个顾客的质量进行评估。由于这套系统收集了顾客整个钱包

的潜在利润情况，不仅仅限于他在该公司此时此刻的钱包份额，因此如果顾客想要把他的消费转向该公司的竞争对手，那是瞒不过去的。电话销售人员可以向最好的顾客主动提出适合于他们的鼓励方案，公司则要密切注意，看看这些措施是否起了作用。由于人们免不了会把所有的叛逃者一概看做是不可救药的，因此善于识别一位流失顾客的真实情况有时是非常重要的，甚至可以由此引发公司进行经营失败之根本原因的系统调查。

国家农场保险公司就有过这方面的教训。该公司通过始终强调客户服务和价值而取得了顾客流失率低于5%的业绩，于是一些经理人员便认为，想要在此基础上提高业绩而不把那些公司急于摆脱的顾客也一并留下是不可能的，认为流失的顾客之质量要比留下的顾客质量低劣许多。公司高层因而决定验证一下这种看法，便对流失掉的顾客以往的记录和赢利情况对照留下的顾客进行了对比分析，结果吃惊地发现流失走的顾客原本是些非常有利可图的顾客。国家农场保险公司里还有人曾经认为，不够忠诚的顾客只不过是一些见便宜就上的人，没有哪一家公司愿意长期地留住这类顾客。但是事实又一次让公司大吃一惊：流失的顾客中一半以上已在国家农场保险公司停留了5年以上。

像国家农场这样的大公司也可以学会许多新的招数。该公司开发了一套称为"客户一览收"的功能强大的系统，使得代理人可以对自己的客户情况进行失败分析。"客户一览收"列出了所有流失的顾客、他们叛逃的根本原因、他们离开公司给代理人收入造成的影响等，而且还辨别出了现有顾客中哪些人容易溜之大吉。国家农场保险公司通过在这样的学习工具上的投资，得以保持并持续改善它在同行业领先的业绩水平。

对留下的和流失的顾客分别进行质量跟踪，最后一个理由在于确保旨在挽留顾客的工作不至于白花钱，把力气花在挽留

那些无利可图甚至给公司带来消耗的顾客身上。许多公司曾经发起过一刀切的降低流失率活动，结果不仅向价值为负数的顾客提供了打折优惠(从而加剧了亏损)，而且出现了在对付顾客流失现象应用的资源分配上对一流和三流叛逃者均匀用力的情况。

雇员的流失

顾客的流失是经营失败的一大因素，因为顾客流失暴露了在向顾客提供价值方面存在着缺点失误。分析雇员的流失现象也是出于同样的原因。当一位业绩优异的雇员要求离开时，这就说明经营体制的某一方面需要修补修补了。当然，并不是一有人跳槽就等于体制有问题，不过如能请要调走的人谈谈话总是不错的，这样可以了解他的真实想法。他就要走人了，往往会说一些以前不便讲的事情。

不过，由于决定跳槽是个非常个人化、非常复杂的事情，跟他们谈话并对之进行分析之后，往往会发现各种各样互不相干的原因，令人莫衷一是。因此，对这些人进行根本原因分析常常不如进行系统统计分析更重要，后者可以把有用的因而也是可以纠正的导致雇员流失的原因——分离出来。经理人应当像一个橄榄球教练一样，需要对频率进行统计分析，把重心放在严重的、反复出现的失误上。

雇员流失率为何那么高

一家很大的经纪人公司，由于经纪人流失率太高，公司赢利深受影响。几年以来，每逢有人要求调走，该公司都要安排跟他们谈谈话，结果发现一个人一个样，跳槽的原因各不相同。有些去了该公司的竞争对手那里，因为对方返还的保费头期款特高，有些则是对公司的各项共同基金的业绩表现很不满意，有些抱

怨说某些部门经理的管理和领导技巧尚待提高，一两个人提到了其他公司支付的股利比较多，其他的人指名说明竞争对手的产品更为丰富等。

该经纪公司的老板坚决认为这种谈话纯属浪费时间。他认为只有在经理软弱的部门里员工的流失率才会居高不下，因此解决办法是提高部门经理的素质，向他们提供更多的培训。可是他有一位部下曾在其他公司工作过，据这位仁兄讲，在一些雇员流失率非常低的公司里，也是有的经理厉害点儿有的就软弱一些，可见一定有别的因素在起作用。

于是该公司的经理们决定试试另外一个办法。他们研究了每一位经纪人当初来公司以前的背景情况，结果发现依据背景的不同，雇员的流失率也大相径庭，正如图7－2所示。如果经纪人是从竞争对手那里挖来的，那么至关重要的便是：他在来本公司之前在那个公司里做了多长时间？研究表明，在前一家公司停留时间少于4年的人，则在本公司的流失率既高且早，停留多于4年的经纪人，到了本公司以后工作的年限也长。如果是根据报纸广告前来应聘而被雇佣的，则停留时间很短，短得无法弥补当初招聘并培训他的费用。如果是从大学直接招聘来的毕业生，则忠诚度要比拿着广告找来的人高得多。各种不同的背景中最为忠诚的经纪人，是那些由本公司现有或前雇员引荐来的。

工作时间太长

尽管做起来很困难，但是对雇员流失的根本原因进行分析还是值得的。例如在一家销售公司，这种分析协助公司解决了一个久拖难治的问题。该公司的销售人员流失率一度非常高，每年都在40%以上，可是所有的改进的努力尽付东流，一点作用没起。后来管理层开始约见要跳槽的人们，以便找出他们想要调离公司的根本原因。大多数人反映工作时间太长了，连回家的功夫

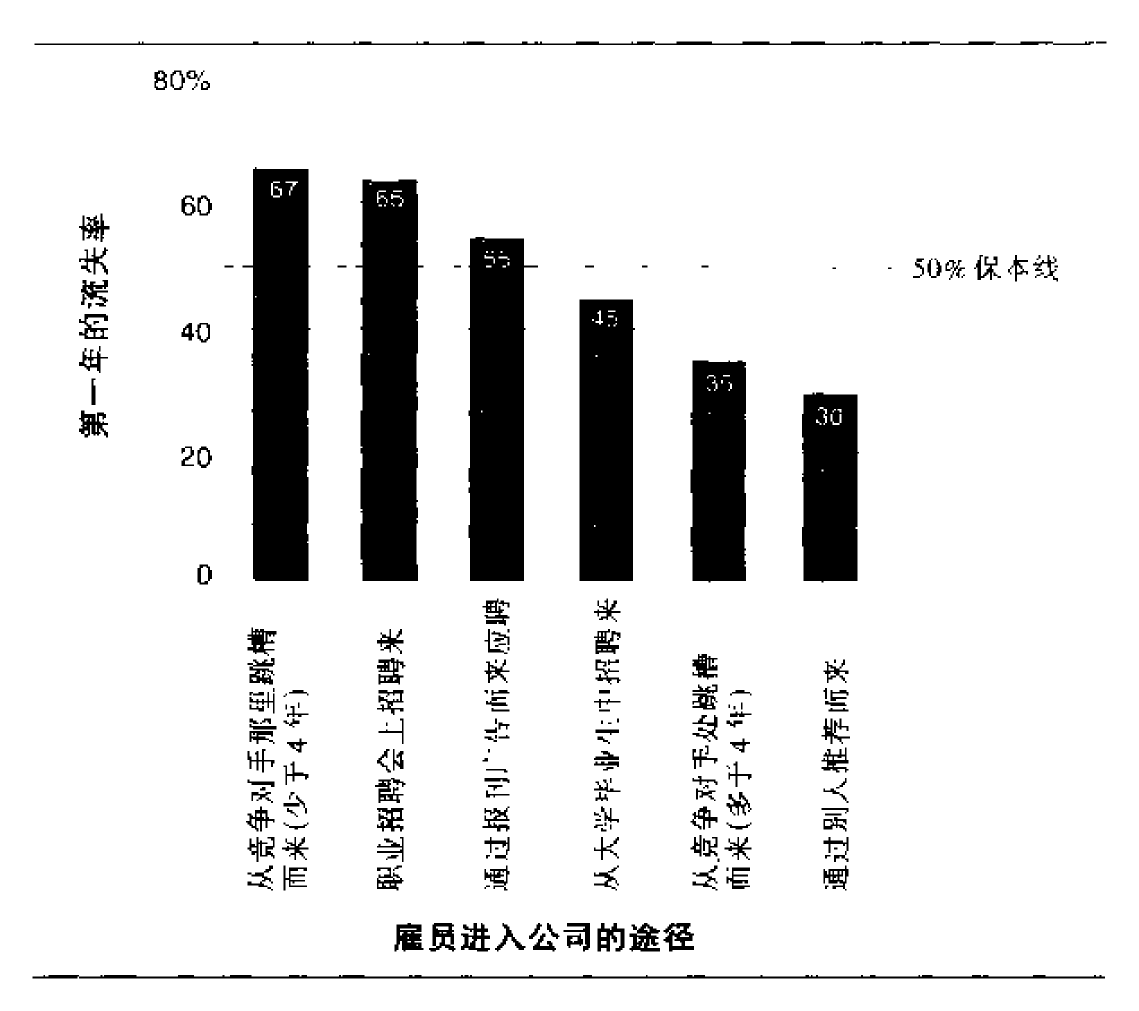


图7-2　经纪行业第一年流失情况比较(按雇员的来历区分)

都没有。一开始经理们对此不屑一顾,他们觉得这些人要调走仅仅是因为工作时间长,简直令人难以置信,因为这些销售人员个个聪明能干、雄心勃勃,正是公司求之不得的精英人物。

进行严格的失败分析,有一个好处是你可以借此测试某个假设。回到上面所述的例子里,该公司请了一支顾问小组帮助进行分析。顾问们先把跳槽的人们中接受了面谈的那些人分成两个组:一是生产效率高于人均水平的,二是低于这个水平的。接着顾问们研究了这两个组各自的频率分布状态,结果发现公司管理阶层的假设完全错了:因为工作时间长而跳槽的恰恰是该

公司最好的销售人员 此外，与流失人员进行的面谈表明，他们在来本公司之前的工作岗位上的工作时间要比在这儿的短20%，所以说他们在面谈时讲的是真话。

这一发现真叫公司有点儿束手束脚。企业若想要效益就得保持所有设施处于完全开工的状态，这样一来长时间工作便难以避免。少数蛮干的经理人曾经迁就某些雇员，容许他们用4天的时间把一星期的工作做完，而不是法定的5天。销售人员的时间难以掌握，令人头疼，可是许多人偏偏喜欢这种方式。由于该公司业已创建了一套失败分析数据库，所以经理们可以拿工作时间特殊的人们与时间正常的人们就流失率进行比较。他们发现实行新的时间安排，可将雇员流失率降低15个百分点。雇员流失率降低15个百分点意味着全公司的利润可以增加40%，所以管理层完全支持这项实验。

遗憾的是，并不是每一种设施或职能都能适应这种安排。于是公司的经理们按照雇员的分类，对他们的流失情况进行了一次系统分析，希望以此搞明白是否有可能多招聘一些不在乎、至少是可以容忍工作时间较长安排的人。他们在数据库中进行了搜索，寻找那些按照从前的时间安排上班，却能表现出比一般人的保持率和生产率都好的雇员，结果有一些发现。第一个发现是行动胜于言词。所有的应聘者都说他们乐于也随时可以从事每天11至12个小时的工作，但是许多人实际上并没有这么干过，也不明白这么干会对他们的私生活造成多么大的影响。从该数据库中可以看到，提高雇员保持率最多的单一因素，在于雇佣那些已在实际工作中这么做过的人们，而且这么做的时间得有好几个年头才行。

经理们发现的第二个关键因素，与具体的面谈过程有关系。接受过好几位考官并且都得到了通过的应聘者，一旦受雇则会长期工作下去。假如应聘者与其配偶同时接受面谈，则受雇后

愿意长期工作的可能性就更大了，大概夫妇同时面谈有助于考官做出判断，把那些应付不了这份工作对家庭生活造成影响的夫妇趁早排除在外。其他几个因素有助于解释雇员保持率，而且管理层确保地区经理们享有足够的激励来学习这套数据库所能教导的东西。该公司将面谈与统计数值的系统分析结合起来，就可以把主要精力放在那些造成了 80% 的雇员流失率的那 20% 根本原因了。倘若各家公司都能明白通过失败分析来降低雇员流失率对利润产生的良性影响，它们肯定会花费大力气来创建数据库并开发所必需的分析软件的。

创造性的失败分析

正如前面已经说过的，民用航空业在飞机失事的分析方面已经取得了相当的成就，其先进的经验和严谨的作风在其他行业里尚不多见。不过，即使是民航业界也没有把它对待黑匣子(译注：安装在飞机上的自动电子仪器，用以收集并记录飞行资料)的严谨精神应用到经营失误的分析方面，例如顾客的流失和雇员的流失。为什么不呢？最简单的回答是：人命要比经济效益重要得多。然而这个回答还嫌不够。把同样的严谨精神和技术应用到其他行业，并不会损害失事分析的一根毫毛。况且一旦懂得了失败分析的技术之后，干吗不让它发扬光大呢？

更为可能的回答是：各航空公司也遇上了那种阻碍着其他行业的障碍。无论是零售商、快餐连锁店、饭店，还是汽车租赁行、航空公司，它们谁也没有能够找到像飞机从天上掉下来那样的、可以测量的失败用于分析研究。你怎么给这些行业里的顾客流失现象进行定义？这儿你能计量什么东西？必需的信息你该如何获取？遗憾归遗憾，但在顾客流失率这个问题上，既没有黑匣子可以分析，也没有哪个相当于美国联邦航空局的机构来强制

要求你安装那么一个装置。

对于各家航空公司来说，合适的测量标准也许是它们各自对顾客在具体的城市之间的飞行所占有的份额，例如从波士顿到芝加哥。到目前为止，对于商务旅行者而言，最大的价值驱动器当推出发时的方便程度。因此衡量忠诚度的一个恰当的测量标准可以是：一位典型的商务旅行者，为了乘坐某一特定的航空公司的飞机，不惜重新安排他的出行行程所愿意牺牲掉的分钟数。不过，如果美洲航空公司的常客名单记录表明某一位乘客不再从他在波士顿的家乘坐美洲公司的航班飞往芝加哥，该公司并不能确定这个顾客是乘坐了联合航空公司的航班，还是干脆去芝加哥时不坐飞机了。假如美洲公司派人给每一个已经停止使用某一条航线的乘客打电话问问明白，那么它将耗费很多很多的钱，却只不过分析了一些假阳性——即看起来像叛逃者但实际上不是的乘客。美洲公司可以跟许多旅行社签约创建一个流失乘客数据库，也可以与一家或多家商务旅行者使用最多的信用卡发卡公司签约。然后，美洲航空公司可以应用菲尔弗烈朵·帕累托的“80/20定理”，向乘客提出那五个“为什么”，尔后再来采取措施增大价值，并进而提高乘客的忠诚度

在许多行业及其企业里，不仅仅是航空公司和快餐店，若想追踪客户流失率并测量出所提供的价值量，是需要好好地动一番脑筋的。在有些情况下似乎不大可能，然而只要坚韧不拔同时持之以恒，到头来的确会有多种解决办法出现，出现在从泛泛的统计分析到具体的为找根本原因而走访顾客和雇员之广阔的光谱线上。

我们贝恩策略顾问公司的情况便是一个很好的例子。我们与众多客户的工作关系的时间长度似乎是衡量我们提供的价值之惟一的长期性测算标准。可是按照这一标准来估算，我们贝恩公司究竟提供了多少价值？整体画面会显得模糊不清。我们这样

的咨询公司与许多大型公司有着长期的客户关系，而每家公司又往往拥有各种各样复杂的业务内容，每项业务都会产生一系列的策略问题，都需要不同的专家相对经常地提供咨询活动和研究工作。由于每项单独的研究目标是为了解决一个具体的问题，所以往往见树不见林，很难就其对整体效果的贡献做出评价。其他公司并不总是需要咨询服务，因此为它们做的一些项目的价值，无法依据它们作为我公司的客户的时间长度来测量。每逢它们遇到一个问题，我们就去人帮助解决；问题解决了，客户关系也就结束了。

当然，与一家客户共同工作，哪怕只是个一次性的项目，使得我们有条件发现更多的我们可以解决的问题，所以说与客户相处的时间长度，与我们得以成功地找到为之创造价值的机会，这两方面之间是有一定的关系的。但是这里又会出现另外一个难题：某一位咨询合伙人十分善于兜售他的服务，可别人很容易把这跟真正的价值创造混为一谈，特别是有的客户是些官僚主义味儿重的机关，购买咨询服务极有可能是为了讨某个老板的欢心。

这么看来，我们需要一种比客户关系的时间长短更好的评判标准。我们需要真正能够衡量出价值创造的一种指标，同时它还可以作为失败分析的基础之一。我们就多种同业考评程序和顾客意见调查进行了实验，终于找到了这个标准、这个指标。我们认为，如果我们的咨询服务的确创造了价值，那么它就应该体现在每个客户的长期赢利上，反映到它的股票价格上。

我们决定拿客户的股票价格作为测量对象，时间从我们开始为客户工作起，到我们工作结束终，同时把我们的计算情况随时通报给客户。这样的事情以前从来没有哪家稍有点儿规模的咨询公司做过，也许是因为这么一来万一失败了可真够丢人现眼的，而且也很难以说清楚。我们请了普华会计师事务所作审

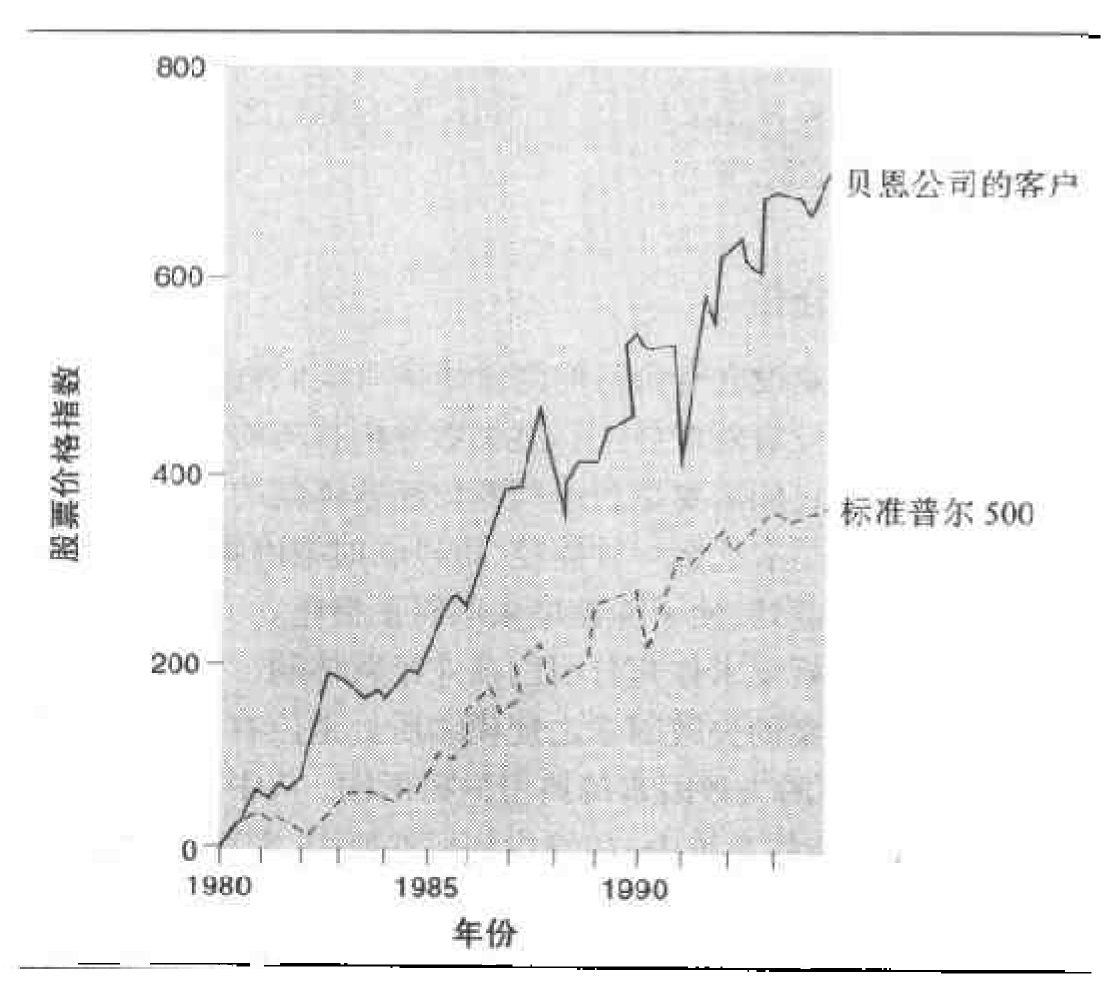


图7-3 客户股价绩效——价值创造指数

注:分析方法与数据于1993年12月由普华会计师事务所审核。

计,自从1979年以来一直在对我们自己客户的股价指数进行追踪记录,结果请参看图7-3。虽说与客户公司自己的经理员工不懈的努力相比我们的贡献显然很小,但我们仍然相信,随着时间的推移,随着我们客户的日趋增多,这个指数必须继续高于或胜过标准普尔500家指数,否则我们提供价值的使命便算不上成功。

没有哪一种测算指标能够完美无缺地表示出价值创造的全部要素,不过有了图7-3这样的估算方式,我们便可以清楚地

看出什么创造、什么不创造价值，我们就有了一种用于讨论价值创造的共同语言和观念架构。与此同时，它的不足之处也促使我们尽快进一步使它完善。

急就章的失败分析

没有几家企业设立有合适的测量体系（我们将在第 8 章里谈到这一点），也没有对职员进行过失败分析技巧的培训。然而当危机出现时，它们需要尽快地判断出经营体制的哪一部分出了问题。幸运的是有这么一种捷径，可以临时抱佛脚，借以获得一些失败分析的益处，便于你趁早采取纠正措施。

进行失败分析要求你充分明白商业经营体制、它的运转原理，并对需要考察的失败因素之规模和所处地位有所了解。图 7－4 是各种可能的失败因素的典型的树形图，从中可以看出难度有多大。在复杂的系统中，如想找到根本原因，需要受过培训、具备经验和判断力。因此快速进行时或者数据尚不充分时，需要的就不仅仅是工作努力了，它还需要有老到的管理。你不能把它草草交给一群市场调研专家，因为他们根本不可能充分熟悉你的公司结构及其竞争环境、市场信息、定价策略、成本核算和开工情况。失败分析永远必须是在资深管理层的领导之下，而急就章的失败分析必须由资深经理来完成。这个过程共有四个步骤。

让我们举例说明。假定有一家公司的市场份额正在缩小，为了生存就必须尽快改变这种局面。第一步是召集资深管理班子（即 5 至 10 位高层经理）以及大家推举的一线员工代表，如部门经理或销售状元等。所有这些人均需经过失败分析的基础知识的速成培训，如那 5 个为什么、根本原因分析等等。你还必须让大家充分重视起来，相信这次急就章的诊断程序是公司的头等

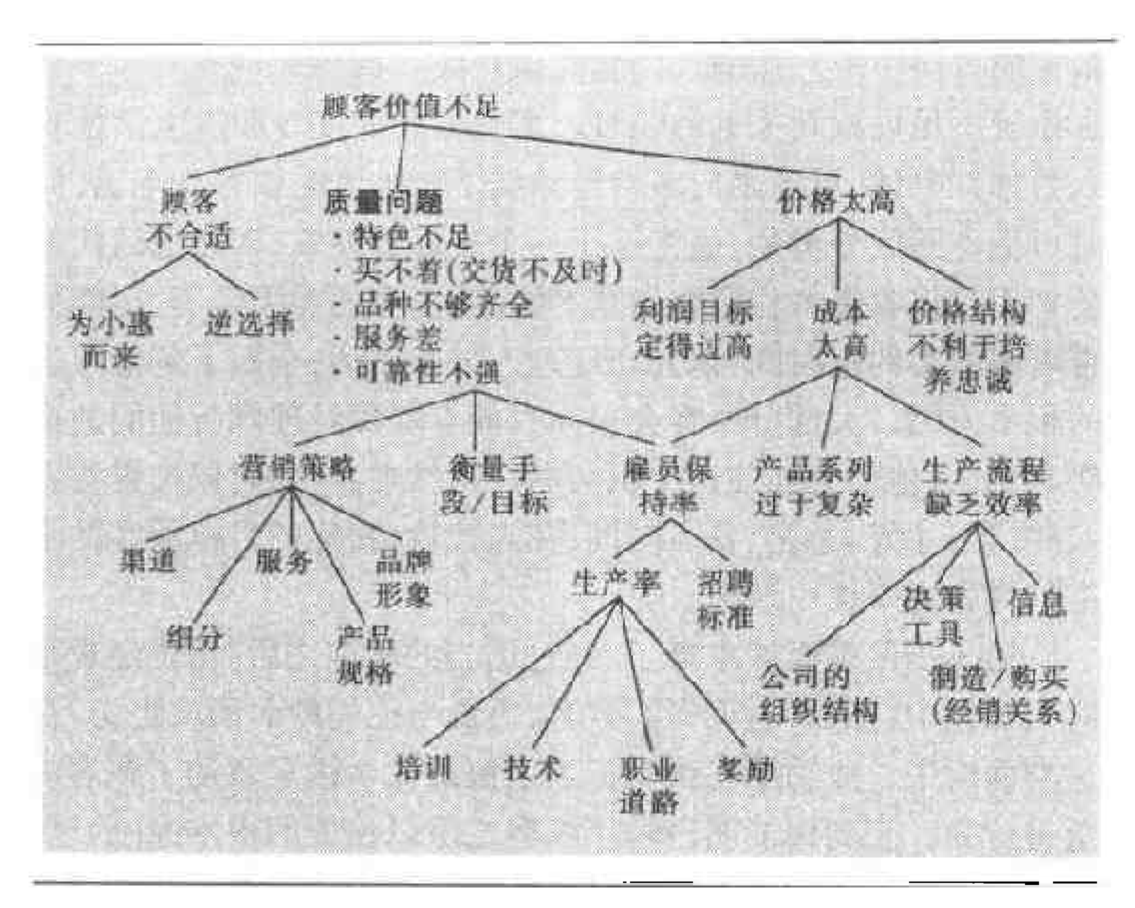


图7-4 对顾客流失现象的失败分析

大事，他们如不亲自给流失的顾客打电话，那么绞尽脑汁也甭想溜号。有些人会极不情愿，大多数与会者不大喜欢给陌生人打电话，更别说是那些对公司提供的价值很不满意的陌生人了。面对这些情况，你得以身作则、言传身教，必要时还可以捶捶椅子拍拍桌子，总之要大家克服掉畏难情绪。让公司的高层领导直接从流失的顾客嘴里了解情况，了解到本公司提供的价值何以不成比例，是什么教科书、意见箱也取代不了的。

第二步是搞清楚哪些叛逃的顾客真正地至关重要。显而易见，你只想跟那些真正代表了目标顾客的人们谈话。不要浪费时间去找无利可图的顾客，也不必为看似逃兵、实际上仅仅是搬了

搬家或者换了个户头的人们瞎耽误功夫。如果你现有的客户信息系统不足以找到关键的顾客，那么不妨雇佣专职的电话代理人替你打电话，可请她们多给显然属于叛逃者的顾客打电话，同时可把良莠区分清楚。通常这是一个很好的投资，因为电话代理公司不仅仅收集每位顾客的基本情况、真实的购买经历，还能捎带着跟顾客约定时间，请公司经理人另外问话，全面了解他叛逃的根本原因。大部分顾客会很高兴能有资深经理倾听他们的抱怨和意见，他们会抓住这个机会的。当然啦，有的时候你得给人家些甜头才好。总之，花点时间，花点代价，跟你的目标顾客的真正的代表好好谈一谈吧。

第三步便是面谈本身了。经过适当的培训之后，每位经理都应当承包10至25名流失的顾客，负责与他们的面谈或走访。在这类面谈中，成功的秘诀是深入了解是什么因素驱动了顾客的叛逃行为，直到你能明白每个顾客之所以流失的根本原因。然后，试验各式各样的解决方式，找出哪种方式可能挽回客户关系。在与四分之一至三分之一的目标叛逃者进行面谈之后，经理们应当再次聚会讨论各自听到的意见，解决问题，分享最佳解决方案。最为重要的是，要根据这些初步面谈的情况，设计一些公司可以采取的纠正办法的假设。剩余的面谈可以侧重了解最为重要的问题并对上述各种假设进行验证。

第四步便是根据所有的面谈结果，集体制定一个行动计划。他们的行动计划可能不需要多大的投入，因而可以随时验证。其他类型的计划可能需要进行大规模的投资，所以有必要进一步研究或分析。可吸收一些一线经理参与这个过程，以便正确理解顾客的行为，同时保证你建议的改进措施能够得到贯彻执行。

事实已经证明这个四步捷径效果很好。大多数公司可在两至三个月的时间内执行完毕，全都产生了既务实又有效的解决方案。不过话说回来，这毕竟只是个简化了的程序。一旦确定了

用它进行失败分析的基础，就应该启动一个同步的程序，保证管理高层随时都能了解一线的顾客的反馈。凌志汽车公司要求总部的办公人员每人每月约见4位顾客。MBNA公司要求每个经理到客户服务区或者顾客回收部门去旁听员工与顾客的电话谈话。有些经理还亲自给顾客打电话。经理直接从顾客和流失顾客那里听取意见，公司当然受益不少。因为不这么做，就只好依赖临时工进行的统计数据，依赖别人——哪怕是你自己——做出的对这些统计数值的分析。而进行这类统计的临时工，例如在校的大学生，并不真的了解你这业务、业界竞争，也不了解顾客的情况，而且从来不会真正地关心这些内容。

失败与基于忠诚的增长周期

为了找到并解决公司内部以多种形式出现的、规模大小不等的种种失误和失败，可以把基于忠诚的增长周期作为一个模板。本书第1章的图1－3里的每一个项目，都可以成为你进行失败调查和失败分析的核心问题。本章收集的事例侧重于该周期中顾客和雇员两个方面，但是体现出来的经验教训一样适用于投资者。

正如我们前面所提的，公司的学习有几大关键，首先是要懂得，包括你公司在内的任何企业，其真正的使命在于创造价值。大多数公司把利润而不是价值当做自己的首要目标，这个事实阻碍了它们学习的努力，正像地心说的宇宙观阻碍了天文学的进步一样（遗憾的是，管理科学所犯的错误本质上也是同一性质的）。商学院的研究人员通常按照近期的利润业绩筛选出一些公司，并不考虑这些利润的本质到底是良性的还是毁灭性的，然后采用这些案例总结出哪些管理方法能够产生优异的利润率。正如我们已经剖析过的，这种貌似合理的研究方法已经打造出

了很多的科学神话,却没有多少真正科学的成分。)

公司、团体学习的第二个关键是要抓住失误和失败的具体价值。只需测量出自己的失误和失败,便可打开通向真正学习的门户。正如菲尔弗烈朵·帕累托(Vilfredo Pareto)70多年前说的:"随时给我一个充满教训的错误吧,而且要让它果实累累,就是说饱含着修正的方案。"如果应用到价值创造上来的话,那么对真理的寻求应当是内省的、自我反思的,而不是简单模仿别人的似乎是完美无缺的先进经验。

有效学习的第三个关键在于确保公司里该学的人都能学会分辨并且纠正失误和失败,因为正是这些问题频繁发作并且程度严重才妨碍着公司更好地更高水平地创造价值。

最后一点,对失误和失败的监测,最好的切入点是清晰地划分出顾客、雇员和投资者的目标群体,观察他们各自的流失率。采用这种做法可以看到你公司在创造价值方面需要注意的热点问题。当然随着时间的推移,你需要进一步观察业务经营的其他环节,例如新顾客、雇员和投资者的数量、质量等等。大部分公司为了把学习过程系统化一些,需要创建新的测量系统,强调价值创造的上游因素,要不然只能在出了问题之后才去分析失败原因,届时已经太晚了。在第8章我们将要列出这种测量系统的框架结构,方便各家公司及早发现失败的苗头,以便及时分辨并且从根本上消除原因,正本清源。

第8章

采取得力措施

一家公司里最为积极进取的人们，往往不会把精力放在测量系统上。在大学期间，基础会计课程就让他们烦得要命。如今他们已经身踞高位、功成名就，计算评估之类更是叫他们感到头疼。他们觉得，自己身为领导，理当关注重大的、令人兴奋和激动的事情，例如企业前途啦，发展战略啦，等等。至于写写算算一类，就交给那些眼圈发绿的人们去办吧。

这种经营态度的麻烦在于：测量和计算问题恰恰处于企业前途和发展策略的核心位置；在勾画企业的未来航道时，再怎么强调测算工作的重要性都不为过。至于身为经理的兴奋之处，正是测量和计算才会让人冷静下来，回到日常经营的俗气但实际的现实中来。应用测量和计算，你能把憧憬和梦想变为策略和规划。而要把规划变为事实，你还得运用测量和计算。

测量是经营的手段。正像语言可给思想赋予物化形式一样，测量和计算能使一家公司的经营理念物化而为实际行动。一家企业选择来加以测量的东西，反映出了它的价值观念，为管理层确定了轻重缓急，同时也在塑造着职工的思维，左右着他们的想法和说法。另外，由于反馈方式体现了一个公司的学习模式，所以当把测量内容包含在反馈的既定圈套之中时，测量和计算也就决定了公司的未来发展之路。测量什么、怎么将考评指标与奖

態措施联系起来，是一位资深经理所能做出的最为重大的决策之一。然而如今绝大多数的经理人员所使用的测量系统，都是从前人手里承继下来的，而这些系统无一能够正确地反映他们的经营策略。这些系统全是老式的会计传统和过时的规章制度的残余，在追踪顾客、雇员和投资者与公司之间的价值流动中几乎毫无用处。经得起反复核算的数据、用于经营一家当代企业的衡量标准，全都体现在收入报告书里，而报告书展现给人看的只是企业经营的一个方面——当年的利润情况。资产负债表能够概括公司的长期价值，可如今也越来越变得不值一看，尤其是在服务业的企业里。这是因为，资产负债表没有记录公司最为重要的资产——人力资本。如此一来，企业的领袖就像是仅有一只航速表的飞机驾驶员。也就是说，如果把如今的企业比作飞机，那么这些飞机既没有燃油指示器，也没有高度计，就连个罗盘也没有配备。这样的飞机飞上天去也得掉下来。完全依赖当年利润率这一种指标，就像是没装仪表却要靠仪表飞行。不过公司老总们都喜欢自己驾机搏击长空的刺激，因此很少有哪位老板愿意花费时间和精力，脚踏实地地直接面对飞机设计和仪表配备这类重大的问题，他们以为，只要自己有个好主意并且把这讲给大伙儿听听，公司就会按部就班地照着航线直插蓝天。而在实际上，测量和计算至关重要，不容权力下放，尤其不能完全交给会计师和管理信息系统专家。在一个复杂的战线较长的大型企业里，各类数据、指标是经理人员能把想法变成行动所拥有的惟一的系统手段。

人类历史上，新的测量和计量技术差不多总是走在科学进步的前面，每次开发出新的测量和计量系统，都曾促进了管理科学的进步。在发明了测量血压的仪器之前，医生们并不懂得血压的重要性。人们在有能力测量血压以后，便一个接一个地发现了各种血压不正常情况的因果关系，并进而研究出了相应的治疗

办法。假如我们无法测量血压，那么发现一位高血压患者将是非常困难的。

但在商业经营方面，我们在测量和计量上的进步并不多，尤为突出的进步是在流程控制和质量控制方面。例如，各公司一旦发现了产品缺陷率非常重要之后，便争先恐后地开发出了许多以统计数据为主的控制程序，一家比一家精密、先进。起初的目标是把次品率从3%降到1%，这时的测量标准粗糙一些还是可以的。可是如果要把缺陷率从1%降低到六个西格玛(即每百万次机会中发现缺陷的次数是3次)，那就另外需要一整套的高精标准和精密仪器了。打开通向制造业质量革命之门的钥匙，在于研究开发新的更为精密的测量工具以及将这些工具与企业经营管理紧密联系起来的种种概念。

通向忠诚管理革命的门户，则在于开发利用合适的测量系统。理想的境界是这一新的测量系统应当跟我们都已熟悉的、当代大多数企业在经营活动中使用的、基于利润的考评指标相一致。同时它还应当包括价值创造过程中各种关键的但在以利润为主的会计制度下却被隐藏起来的种种指标和数据。

在前面的章节里我们描述了忠诚与价值创造之间的一系列至关重要的因果关系。理解这些因果关系，对于成功地管理图1－3中勾画出来的增长周期及其指标是非常举足轻重的。如果你能再看一眼那张图表，你会发现其中的增长周期包含了三个要素：顾客、雇员和投资者。我们的新的测量方法将就这三大要素的每一项应用两个基本的报告书。这两份报告书类似于一般财务会计报表中的资产负债表和收入报告书，只不过我们的资产负债表将把人力资本而不是金融资产包括进去。我们要设计一种价值流报告书来取代收入报告书，以便反映出驱动人力资本资产负债表的原动力。第二份报告书将不仅测量流向投资者的价值量(在传统的收入报告书上这被称为“利润”)，还将测量

驱动着人力资本资产负债表的其他五种价值流：从公司分别流向顾客和雇员的价值、从顾客、雇员和投资者分别流向公司的价值。这一新的集成式考评系统将把每个要素与另外两个联系起来，公司因此可以系统地管理整个螺旋状的价值创造过程。

我们的目标不是单纯地创造一种更为平衡的记分卡，从而给传统的收入报告书和资产负债表补补漏洞，而是要创造一种集成式的记分卡框架，把企业经营的各种要素全都联系起来，便于以能够量化的价值流量来表示各种关系。这么做反过来可以使得雇员确立自己的奋斗目标，发现失误和失败的苗头，运用标准化的财务分析技术，评估与公司交往的全部所得及所失，并且得以从中进行学习。

然而我们现在就应当承认：在这个领域里该做的事情尚有许许多多。传统的会计已经沿用了多少个世纪，涉及到了存货评估、资产折旧等等数不清的复杂概念和问题。相比之下，基于忠诚的考评系统还是新生事物，尚未得到试验性的应用。像 USAA 这样的少数几家领先企业已经看到了管理价值（与利润的管理相互对应）的重要性，但是绝大多数的公司企业尚未创立自己的忠诚测量指标。这些公司企业可以应用下面阐述的指导原则，从零开始，创造自己的测量和考评体系。

什么重要就测量什么

对更好的测量和计算方法的呼吁并不是什么新生事物。我们的信息系统之间的差距太大了，明智之士也早就注意到了。商界许多专家尝试过设计各种新式方法来测量和考评产品和服务质量、团队合作、生产率、生产周期、员工创造力、顾客和雇员满意度等等。可是大多数雇员觉得已有的种种信息已经多得忙不过来了，而随着价廉物美的机器计算能力的普及，难以理喻的各

类数据已然汇成而为汹涌的信息洪水，不够招架的了

事实上，各种信息一向汗牛充栋，人类的大脑从来就未能完全加以处理过，我们的五官调集各式各样的信息向大脑轮番狂轰滥炸，它压根儿就来不及吸收、消化。因此我们现在的解决之道并不是要另外增加十几种测量方法，而是要帮助人们把不相干的信息过滤掉，集中精力运用真正起作用的那些测量手段。

首先，我们需要把例外或偶然的情况筛选掉，把注意力放在相关而又紧迫的因素上。换言之，我们需要针对每一种变量确定一个可以接受的目标范围，这样，只要某一变量没有什么漂移，我们就可以利用这些测量指标做些正事了。其次，我们并不需要更多种的测量标准，而是需要一种能够简化事物现象的模型，以便经理们针对现有的各种新旧信息进行组织、分类、安排工作。我们需要有一定结构的测量系统，能够与某种逻辑框架相吻合。这样一来，雇员们在做出决策时只需根据情况灵活掌握，再也用不着在浩如烟海的细节当中扒来刨去。

一位飞机驾驶员用不着同时观察所有的仪表。许多仪表上装有红灯，只在读数越出一定的范围时才会闪烁告警。但是，如果想要飞机待在空中并且按照航线飞行，飞行员必须懂得这些仪表测量的内容是哪些，还要明白测量所得到的数据之间都有什么样的关系。换句话说，这些变量之间的关系与变量本身一样重要。因此，如想在驾驶员座舱里设置一套真正起作用的仪表系统，充分了解那些支配着飞机运动的种种物理量便成了设计工作的恰当起点。

同样的道理，如要一套基于忠诚的测量体系真正地发挥作用，其恰当的起点就是那些控制着所有流向公司的价值流以及从公司流出之价值流的各种力。我们已经讲过共有三对价值流：从公司流向顾客、雇员和投资者的价值量，还有从顾客、雇员和投资者流向公司的价值量。现在的会计制度，对上述这些价值流

的测定，有些相当地有效，有些部分地有效，有些则根本测量不出来。其结果非常不幸：各家企业花费了太多的时间和力气去对很容易测量到的价值量进行精益求精的测量和计算，却对如何保持长期增长而平衡所有的价值流的努力一毛不拔，也舍不得花时间。

例如，在测量流向投资者的价值方面我们也许再能干不过了，这毕竟也正是以利润为主导的会计制度的中心兴奋点。那么多的企业那么注重尽量增加提供给投资者的价值量，现有的这种测量体系恐怕难脱干系。当然啦，人们都会说我们之所以小心翼翼不厌其烦地测量交给股东的价值量，倒不是因为我们想显露自己知道怎么计算这个量，而是因为这事儿本身就很重要。既然所有的企业都在想方设法尽量扩大交给股东的价值量，这个事实的本身便充分地说明这事儿的确挺重要。可是同样符合实际的是，所有的企业同时也在千方百计地尽量减少资本的成本。正是因为我们不大善于测量从投资者流向公司的价值量，所以就没有像测量从公司流向投资者的价值量那样花费同样多的力气。其结果正如第六章里讲到的那样，许多公司在有关自己的所有权和资本结构方面屡犯错误、常冒傻气，致使到头来对全部六种价值流都造成了危害。

再如劳动力成本问题。尽量减少劳动力成本似乎是个好主意，但是正如前面章节所述，为了尽量扩大创造价值的潜力，一家企业必须找到对其最佳雇员支付高于竞争对手支付的酬报水平的种种途径。这里的难题又一次出现了：我们懂得如何有效地测量劳动力成本，可是提供给雇员的价值究竟怎么样，我们却始终是一头雾水。

即使在对待顾客方面，现有的局面也令人困惑。常识告诉我们应当尽量扩大我们从顾客那里获得的价值，即涨价再涨价，直到顾客退居一隅，捂着钱包持币观望。但是下面这个情况也一样

显而易见：除非我们能够提供极好的价值——实际上，至少要在某一竞争条件上提供最好的价值，否则顾客是不会回来的。因此，非常有必要就像重视从顾客流向公司的价值量那样地重视从公司流向顾客的价值量。

这里的问题是一个平衡问题：所有的要素明显地是相互抵触的，如何才能测量并且分辨出它们之间的孰先孰后、轻重缓急，以便各方利益得以平衡、企业经营红红火火、价值量螺旋式越增越多、所有的参与者有福同享、皆大欢喜。说起来令人诧异：解决办法是要特别注意一种测量指标，即基础顾客的净现值，并且把它放在整个测量体系的最上边。听起来这是违反直觉的，好像是把付给顾客的价值看得更重，而把从顾客那里回收的价值看轻了。其实不然。你还记得我们在前面说过，我们必须把顾客当做所有要素中的第一位的，顾客的钱包才是所有的活命现金流的源泉。请你别忘了，使得基础顾客的现有净值最大化的惟一途径，在于赢得他们中间最为有利可图之成员的忠诚，而赢得忠诚就意味着给他们提供优厚的价值。最后请你记着：在做出决策、进行投资的时候，只有向优质的顾客倾斜，你才能确保为雇员和投资者留下足够的剩余价值。

在实际的业务中，从公司流向顾客和从顾客流向公司的两股价值流并不是相互独立存在的。这两个价值流好比接在同一个龙头上的两根水管，都从同一个价值源抽取价值，而定价是分割两者的阀门。流向顾客的价值量等于某一产品或服务的总值减去价格。流向公司的价值量等于价格减去成本。从表面上看来，这一切并不难懂，就像二加二等于四那么一目了然。提高价格将会增加流向公司的价值量，同时减少流向顾客的价值量。降低价格则会产生相反的效果。但是假如我们放弃短期行为，转而采取一种长期的观点，某种奇迹便会发生：在一位顾客的整个周期里，或者说正是因为这是个挺长的周期，二加二就可以等于

五甚至等于六。

图 8-1 表示了这种动态的关系。最上面的粗线称为"完整价值",如果价格高于此线,则顾客就会叛逃,因为他们得到的价值少于他们支付的价钱。完整价值和实际价格之间的差,便是第 5 章中阐述过的消费者剩余价值(译注:在实际生活中,顾客支付的价钱有时要比得到的产品或服务的价值少,经济学家把这笔额外的价值称为消费者剩余价值)。当然,介于价格和成本之间的差额便是利润。

图 8-1 引人入胜之处,在于随着时间的推移,三条线之间逐渐拉开了距离。随着学习的加深、情况的逐渐熟悉、以及我们在第 2 章图 2-3 的经济模型勾勒的其他因素,向顾客提供服务的成本是逐渐减小的。与此同时,顾客对其供货商越来越了解,作为一个消费者也越来越成熟,所以得到的完整价值是逐渐上升的。换句话说呢,就是随着时间的推移,成本将下降而价值在增长,因此利润和消费者剩余价值也将增加。一般来说,这意味着价格将会上涨。随着顾客越来越成熟,所有上述因素及其效应必将发挥综合作用,创造出更大的利润率和价值幅度来。

也许我们应该这么说:不管我们是否诚心追求,上述效应总归会发生的,只不过程度不同而已。虽说如此,一家公司为了激发这种效应,可以做的事情还是很多的。一般地说为了使基础顾客的净现值最大化,你有三件事情可做。第一,你可以在不减少提供给顾客之价值的条件下,另行寻求降低成本的办法。第二,你可以在成本增加的条件下增加提供给顾客的价值,只要增加的成本小于增加的价值即可。第三,你可以调整价格以实现利润最大化,不管价值部分有无相应的增加。但你需要牢牢地记住:只要价格超过了顾客接收到的完整价值,这个顾客就会流失,从而把未来的一股价值流一并带走。因此,每逢价格上涨接近完整价值,质量或服务方面出现一些临时性或偶然性的问题时就会

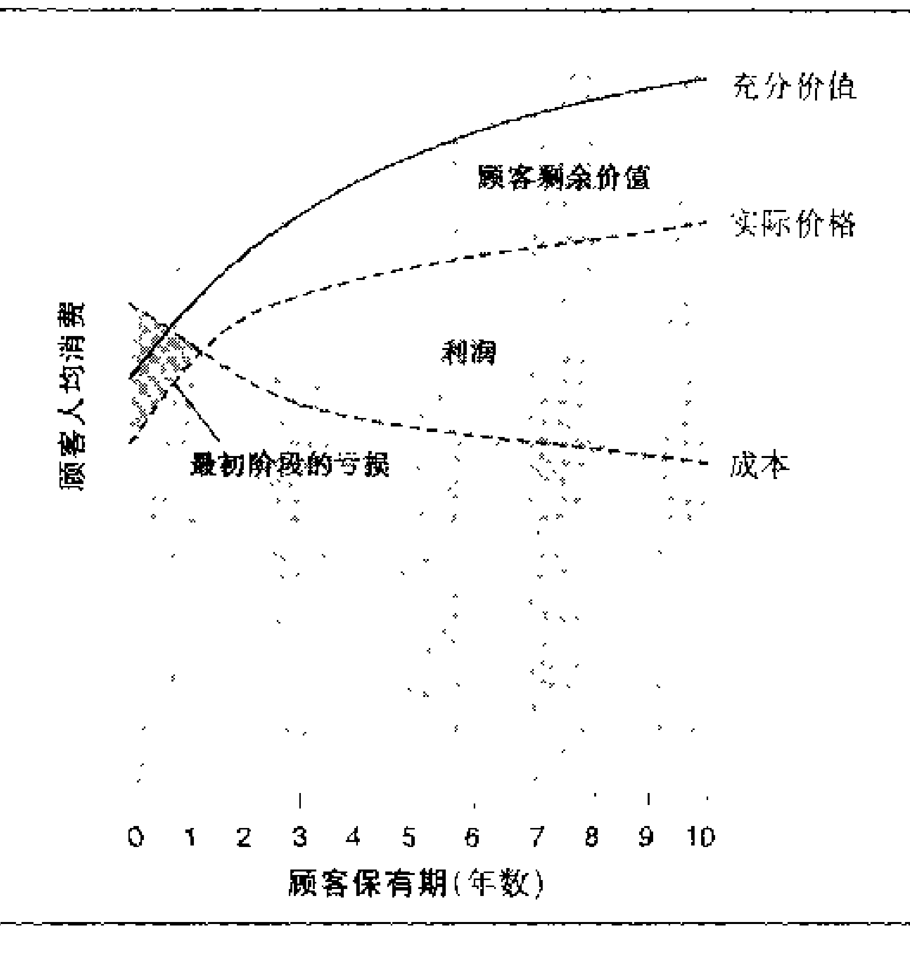


图8－1　成本、价格和顾客价值之间的动态关系

注：产品定价的上限应该有个度，定价超过了这个度，顾客就会流失。“充分价值”即指这一价格水平。

引发顾客大逃亡，要么竞争对手就有可能乘虚而入。

有些公司则总是给顾客留出足够的消费者剩余价值，当年赢利状况可能吃点儿亏，但却构筑了信任和忠诚，至少可以抵挡一阵子竞争对手的袭击。这些公司认为自己这种让利做法是一种投资。例如国家农场保险公司便是这么做的。该公司不是像图8－1所示那样听任价格逐渐攀升，而是恰恰相反，向自己最为忠诚、一直有利可图的顾客提供累进式保费减让的优惠。（我们

将在第 10 章探讨具体的形式）采取这类折扣优惠之后，当年利润肯定不会十分理想。另一方面，对忠诚的顾客实行奖励政策，则能够极大地提高顾客保持率。正是这种做法构成了国家农场保险公司的一大竞争优势。

测量体系

每个行业、每个公司，如要牺牲当前利润而去换取更有保障的未来利润，都会碰上自己特有的具体问题。例如一家高科技公司，处于一个由于技术连连突破而变幻叵测的市场上，大概不会像一家更为稳定的保险公司那样在消费者剩余价值方面放手出血。有了测量工具，你就可以估量各种定价和投资所造成的效果；而假如没有这些工具，则难以在两个战略决策之间进行明智的选择：是冒着顾客周期之缩短的风险而增加今年的现金流入呢（例如用提价的办法），还是为了延长顾客周期而牺牲今年的现金收入（例如在改善服务方面进行一些投资）。

因此，我们在确定测量体系（如图 8－2）的结构时，有必要把顾客的现有净值放在首位。诚然，"顾客净现值"不像更为常见的术语"顾客的终生价值"那么顺口，只不过后者最为经常地指顾客一辈子能给公司带来的收入流，其对应的概念是指为了争取顾客而进行之投资带来的利润净值。在图 8－2 的框架中，处于第二层次地位的便是构成顾客净现值的三种测量数值。其中的第一项是指一个人作为某个公司的顾客的时间长度，第二项是指他作为顾客的一生当中带给公司的利润，即现有的顾客照顾你的生意共有多少个年头，他在作为顾客的整个期间给你公司贡献的价值有多大等等。这两项均与现有的全部顾客存量直接相关。第三项是指未来岁月里获取顾客的速度，因为顾客的净现值必须同样包含预期中的新顾客的价值流。（你必须仔细审核

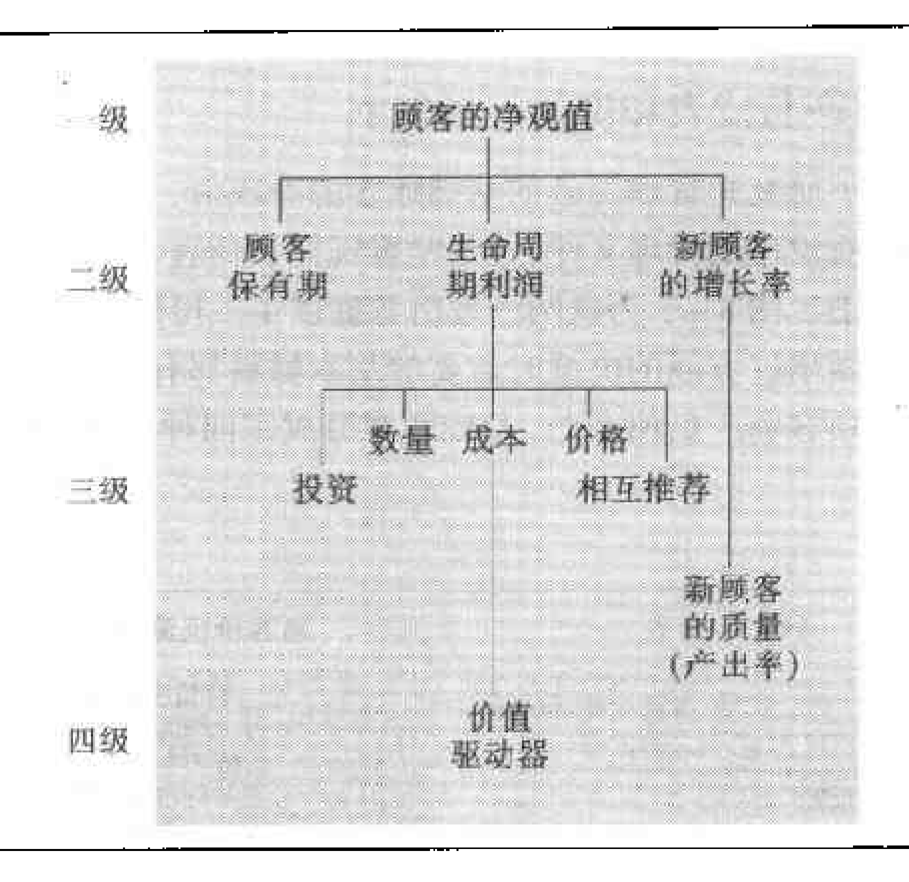


图 8－2　测量体系的结构示意图

这些新顾客的质量，搞清楚对于现有的顾客存量的忠诚度和周期现金流，他们的作用究竟是进一步丰富了呢还是搅浑水冲淡了。这意味着你必须密切注意新顾客的保持率和现金流量。由于你对这帮新客户没有以往的记录可供查考，所以只要有可能就应使用其他的质量指标，以便及早发现问题。随后我们还将讨论这个问题。）

总之，上述三项要素分别是顾客的时间长度、终生现金流以及新顾客的增长率。一旦你的公司创建了用于测量这些要素的系统，你便可以把它们并排放在一起，计算出现有的基础顾客的净现值了。（这个计算过程已在本书第2、3两章中探讨过了。）当然你也可以想方设法增加这一"顾客的净现值"量。

顾客资产负债表和价值流报告书

为了研究并管理自己的基础顾客的净现值，一家公司需要两种前面说过的管理文件，一是顾客资产负债表，一是顾客价值流报告书。图 8－3 为这两种表格各提供了一份模板样式，说明公司在做出这方面的决策时需要的基本材料都有哪些。

在顾客资产负债表上，基础顾客分成了四种：新顾客、增量

顾客平衡表

顾客种类	人数	占营业收入的比例	净现值
开始时的余额	—	—	—
+ 新顾客	—	—	—
+ 增量者	—	—	—
- 减量者	—	—	—
- 流失者	—	—	—
= 结束时的余额	—	—	—

顾客价值流量表

价值主张

- 目标顾客
- 价值内容
- 测量标准与手段
- 优势的源泉

提供给顾客的价值

	本公司	竞争对手 A	竞争对手 B	竞争对手 C
价格	—	—	—	—
质量	—	—	—	—
保持率	—	—	—	—
钱包份额	—	—	—	—
获取	—	—	—	—
产出	—	—	—	—

从顾客那里得到的价值

	本公司	竞争对手 A	竞争对手 B	竞争对手 C
新顾客的净现值	—	—	—	—
现有顾客的净现值	—	—	—	—
流失顾客的净现值	—	—	—	—
顾客人均利润	—	—	—	—
顾客人均营业收入	—	—	—	—

图 8－3　顾客平衡表和价值流量表

者、减量者和叛逃者。"增量者"是指目前已有的顾客中那些购买量多于前几年的顾客。"减量者"是指现有顾客中那些目前购买量少于前几年的顾客。一旦把你的全部顾客分成了上面的四个部分,你便可以看到它们各自带给公司的收入增长情况。结合这些情况,加上你对未来新客户带来的现金流的预测,再应用我们在第2、3章里介绍过的方法和技巧,你就可以算出现有的基础顾客的净值了。如果长时期地追踪这些内容,你便能找到自己进行管理上档次的种种机遇。例如,只消对基础顾客的净现值变化情况进行一次简单的逐年分析,即可发现相对于新顾客和增量者的数量减少而言,整个顾客流失率到底有多大。假如新顾客和增量者的数量下降是一个价值1 000万美元的难题,而现有顾客流失率是个价值2 000万美元的难题,那么你就知道了孰轻孰重,安排投资时也就明白了孰先孰后了。如果是这样,则上述顾客资产负债表便显露了它的价值。

但是仅凭一纸顾客情况表,你还是无法管好公司的整个价值创造流程。你还需要记录下从公司流向顾客并从顾客流向公司的价值量,这就提出了顾客价值流报告书的话题。无论在什么样的企业里,流向顾客的价值流大概是最为重要的一个因素了。我们已经反复强调过,为顾客创造价值并向顾客提供优厚的价值是整个价值创造周期的核心问题,也是所有企业成功的诀窍。然而,说到测量和计算,提供给顾客的价值量的确构成了一大挑战,即对它如何测量。

只有在十分明确自己要追求什么样的顾客、知道自己打算如何为他们创造价值并给雇员和投资者留下足够的份额之后,一家公司才有可能开展测量工作。因此,价值流报告书的第一个部分必须简要地介绍一下公司有关价值方面的主张和命题,说明公司的目标顾客是些什么样的人,阐述清楚将以什么样的产品质量和服务(相对定价和竞争对手的产品而言)来为顾客创造

价值，明确规定将以什么标准来衡量其主张或观点是否成功，解释解释公司将会如何以合算的方式实现其价值主张，为雇员和投资者同时提供优异的酬报。

价值流报告书的第二个部分应该列出一些关键性的测量数据，排列在公司的上述有关价值方面的观点和主张之下，用以测算公司产品或服务的相对价值。一个明显的测量数据便是相对于竞争对手的产品定价。另外一些测量数据是对各项关键性质量指标的标准化的统计数值，在有些企业里，准时正点是个关键性的指标；而在别的一些企业那里，关键性的指标则是可靠性。另外一些企业又会认为时髦和特色是其驱动价值的主要动力。有的时候，测量数据十分简单明了，例如打了多少次电话才说上话，解决一个索赔用了几天时间等等。有的时候，需要动点儿脑筋才能找到合适的测量手段。USAA 公司在实施价值测量方面是最为先进的，它发现自己的顾客特别在意的事项是：打一次电话就能得到对某些问题的解释，或者使某个难题得到解决。所以该公司定出目标，要让顾客打过第一个电话之后能够解决问题的比例达到 87%，同时制定了一套相应的核查办法以监督执行。

很少有公司能够坚持测量所有那些推动顾客价值的种种因素。顾客太多了，各种变量太复杂了，不可能时时刻刻照料周全。不过，公司员工还得天天下决断办事情。所以我们需要某些概括性的指标，就像飞机驾驶舱仪表盘上的指示灯，只有在公司偏离航线或燃油快要用完时才闪亮。这类指示灯中最有用的当数顾客保持率和钱包份额。虽说采用客户评分也有道理，可是它反映的信息不像真正的购买行为那么可靠，因而想使用它时应当格外小心才是。

顾客保持率和钱包份额均是非常好的概括性的指标，因为可以用它可靠地表明顾客价值是否充足，还因为在计算顾客的

净现值时它们是必不可少的。不过，这些指标也会给人误导。请参看本章后的"附录：测量和考评的种种误区"。

顾客增加幅度与获取率

在图8-3的顾客价值流报告书中，在第二个部分里还有两个统计指标，一是顾客增加幅度（gain rate），即新增加的顾客数量与现有基础顾客之比、二是顾客获取率（yield rate），即最后实际成为顾客的人数占所有争取过的总人数之比。顾客增加幅度大，说明公司有关价值的主张是优秀的，与其是顾客保持率也很好的情况下更是如此。正如我们在第5章里指出的那样，如果一家公司要改善自己的生产率水平，那么顾客数量上的增长是绝对必须的。基于忠诚的管理工作并不仅仅是要留住现有的顾客，同样重要的是争取合适的新顾客加入进来。所以说，顾客增加幅度和获取率可以很好地测量公司在这一方面的努力。

当我们把话题移到顾客价值流报告书（反映从顾客流向公司的价值流）的第三部分时，顾客获取率依然十分有用。终极的统计数据当然最好是顾客资产负债表里概括起来的顾客净现值，可是针对每个顾客追踪测量总表中的每一项要素又很不实际，因此我们需要一组概括性的数据，以便判断对哪些要素有必要进行进一步的深入研究。顾客获取率高的话，说明公司至少还是正在吸引着它所喜欢的那种顾客类型。相反地，如果顾客获取率很低的话，那么"逆选择"的风险就会增大。我们曾在第3章里讨论过"逆选择"，知道它对价值的破坏作用特别大。

为了测量从顾客流向公司的价值流量，顾客人均利润（译注：是指公司得到的、按顾客数量平均计算的人均利润率）和顾客人均收入（译注：是指按顾客人数平均算出的公司的收入，不是顾客自己的人均收入）是两个非常实用的数据。但是有些公司

得到的新顾客，每年的具体数量是不一样的，在计算时务必小心，应当按时间分段进行计算和分析。比方说，如需研究第三年期的顾客（译注：指一个顾客从第一次购买某公司产品或服务算起的第三个年度全年中该顾客在同一家公司的消费）带给公司的人均利润率和收入，则需排除所有其他时间段的顾客，以免影响到基础顾客数量和其他人均数据的计算。

最后一个数据也很能说明问题，这便是流失的顾客之质量与新顾客之质量的比。比较合乎理想的境界是，叛逃的顾客属于质量差、价值低的一类，而新顾客的净现值则很高。只是这种情形比较少见。许多公司遇到的情况恰恰与此相反：叛逃者的素质超过了新顾客的素质。

测量数据的应用

上面描述的测量指标并非是要用做规范化的标准，而仅仅是为了说明问题。我们的设想是为每一种新情况设计出最佳的切入方式。下面举几个例子，说明一下在实际中的应用。

一家折扣经纪公司在测量顾客增加幅度以及新增顾客的质量时，大体上与一家制造商测量自己的投入产出比所用的方式相同。这里的投入产出比是指进入最终产品的劳动力价值和原材料价值与损失在废料、再加工和废品上的价值之间的比率。大多数企业可以对此方式稍加改动，用于自己的具体情况。

该公司的第一个步骤，是计算出它为争取每一位新顾客而进行的投资数额。它把广告和营销等招揽每个新的顾客群体所需的成本分摊给每一位顾客，再加上为处理并设立新客户账户所花费的成本。尔后该公司严密地计算了产品利润率和营销活动等，从而计算出了就上述投资为使每个新顾客群体实现赢利所需要的产出。

计算出顾客人均投资额及其所需要的产出之后，该公司进而追踪测量了新顾客业务占现有客户的百分比。接着它观察这个比率的变化情况，看它在什么时候成为真正的客户（也就是说顾客实际把钱打入账户），并以一定的频率使用该公司的服务项目而为公司带来利润。最后，该公司利用应用于同类型老客户的顾客周期利润率和流失率模型，就可相当准确地预测出新的顾客群体最终带来利润的百分比，以及带给公司的顾客净现值的正数数值。

该经纪公司使用上述测量工具，得以匡算出哪一次的广告宣传活动带来的客户最多，哪一次带来的有利可图的顾客数量最大。（所指广告促销活动各不相同。）另外，每当顾客保持率出现下降时，该经纪公司总能很快地分离出具体的原因。有的时候是因为新顾客的质量不佳，有的时候则是因为公司的产品或服务出了什么问题。每个公司都应该建立类似的测量追踪体系，管理好对新客户的投资过程。假如各家银行设立了这样的体系，那它们也许用不着大肆张扬存款利率多么多么优惠即可构筑一个基本的客户群体，因为这个体系可以让它们对下面这一事实一目了然：虽说每次吸引来的新客户数量不小，但是他们很少停留足够的时间，也就无法偿还银行方面为吸引他们所花费的成本和开户费用。

再以 MBNA 公司为例。它也采用了基于忠诚因素的测量和计算体系，用来管理并改善自己的价值主张。该公司系统地研究了驱动着顾客周期利润的各种顾客行为类型，例如在信用卡业务中，推动利润的关键因素之一是顾客人均余额的增长率。既然促使人均余额增长的途径在于赢得每个顾客的消费越来越大的份额，所以该公司针对不同的钱包份额水平向顾客进行了调查，结果发现了顾客在做出消费决定时都有哪些价值尺度在起作用。该公司发现，如把这些价值尺度列成一个表，那么居于榜首

的项目是信用额度即透支限额。显而易见，假如一家公司制定的贷款额度足够大，能够满足一个家庭的全部消费需求，那么这个家庭会更有可能把自己的全部信用卡业务都交给那家公司。于是，MBNA 公司进一步完善了它的信用评估程序，确保每个客户都能得到双方皆感合理的透支限额。这份价值尺度表上另外一个项目，是公司本身批准每份要求提高信用额度的申请速度有多快。

该公司就驱动顾客价值的每项关键的变量都制定了相应的测量指标，然后要求每个要害部门的雇员为优异的业绩给出具体的定义，同时确立工作目标。如今，每个工作日中 98% 的目标都能完成，于是公司出钱为非管理部门的员工设立了一笔奖励基金。完成任务的情况每天在餐厅外面的布告板上予以公开。由于公司的每个职员都很在意完成指标，所以大家在解决问题时配合十分默契。例如，每逢要求开户的申请单一多，新客户部忙不过来时，其他部门的职工总会主动前来帮上一把。

别的公司也都试行过类似的营业流程测量体系，只不过大部分不像上述两个公司那么成功。有些公司把奖励措施只跟每个部门直接主管的业务挂钩，结果每一部门只关心自己管的那一摊，而对兄弟部门则不闻不问。时间久了便会出现问题：那些对顾客价值的推动作用不太关键的业务内容很难测量并加以计算。这些公司在其经营过程中对顾客何以做出购买决定积累了一些经验，随后制定了测量指标和目标，有些可能做过一些客户调查。可是它们没有走出最终的也是至关重要的一步：没有将测得数据与顾客的实际购买行为相挂钩，而正是顾客实际购买构成了推动现金流的动力，同时顾客实际上是否购买也在扮演着顾客价值试金石的角色。

比如说吧，它们认为顾客消费行为中的一大关键时刻在于收到账单之际，因此在账单上出错的次数便是一个重要的变

量。可是既然这些公司并未将测量指标与顾客的实际购买、钱包份额以及顾客流失率相挂钩，它们并不真正知道开出准确的账单有何等重要，在开票方面加以改进到底意义何在，价值几何。事实上呢，随着竞争对手之产销能力和顾客期望的变化，相对的顾客价值也在不断地发生着变化。要确保你的雇员真正关心各类关键性的变量，惟一的途径是将测量体系的首尾相连，也就是通过顾客忠诚和周期购买模型把实际营业中的测量数据与顾客的净现值联系起来。如果账单上的错误是部分顾客流失的原因，那么雇员就会懂得开票时小心谨慎该是多么的重要。如果雇员知道顾客流失对现金流造成的后果，他们就会估量出把账单开好点儿可以等于多么大的一笔揽客投资。

凌志公司如何测量顾客的忠诚

最能说明顾客是否忠诚的，在于服务合同、零配件、产品升级等方面的购买情况。在许多公司那里，这些还是最大的利润来源，因此是非常重要的业务。从中既可看出日后设备的购置，而且其本身就是利润支柱。电话交换机和复印机等成熟行业的资本货物制造商，在第一次销售产品时赚取的利润并不大；它们要赚钱靠的是服务合同，利润来自顾客作为客户的整个周期。

从公司的管理角度来看，也许有必要将销售与服务区分开来。不过在顾客的追踪管理上两者的结合十分必要。然而在现实世界中，这两方面极少是相互联系的。服务代表和维修服务员工在与用户交往过程中获取的信息，需要反馈给产品设计和营销部门。同样的道理，公司的奖励体制应当鼓励销售人员把忠诚于本公司服务项目的顾客当做目标顾客。

这些问题在汽车行业中体现的最全，表现程度也比较严重一些。大多数汽车制造商根本不了解哪些购车人是其经销商服

务的忠实顾客，不知道正是这些车主为公司提供了优异的利润来源。购车人在保修期满之后为车辆服务所花的费用中，经销商平均只能赚去30%至40%。另外，按部就班地追踪车主的服务购买绩的经销商简直就数不上几个来。

凌志汽车公司认为，一贯使用该公司组织的服务系统的忠实车主，既是其经销商所赚利润的原动力，也是提高自己产品重复购置率的驱动器。该公司开发了一套计算机软件系统，它可以估量出一个经销商卖出的汽车应该能够产生多少服务工作。该系统将经销商在服务方面的发票存根与自己的估计进行比较。它能注意到哪些车主没有前来进行规定的两次免费检测。这套系统最大的优点是可以计算出，假如一个经销商的忠诚业绩位居前列，它本来能够赢得的额外利润究竟有多少。该系统还可以就生产率水平进行比较，以帮助经销商更为有效地管理自己的业务，向顾客提供更好的价值。

凌志汽车公司这套系统并不便宜。每个经销商都出资购买了一台AS400型计算机，安装了一套卫星天线，用于向设在加利福尼亚州托兰斯市的公司总部传输销售和服务资讯。使用了这一套独特的网络之后，该公司可以随时追踪车主顾客的消费情况，准确程度史无前例。公司负责零配件、服务和客户满意的副总经理迪克・奇提可与经销商一起商量工作，也可自个儿关起门来比较经销商之间的服务记录或客户使用服务的情况记录。

有些汽车服务公司试图通过提高收费、搭售其他商品来增加利润。不过如将雇员个人的奖励与错误的测量指标相联系，容易导致顾客流失甚至更为严重的问题。西尔斯汽车中心在加州的维修业务部门，曾从按时计酬改革成了按销售额提成的方式，结果整个公司遇上了许多很严重的问题。由于顾客的数量并未增加，因此想多拿奖金惟一的办法就是提高服务收费。每一辆车

开进维修门市部来，修理工们都能找出需要修理的地方，而且这样的地方越找越多，其结果是搞得西尔斯汽车中心公司臭名远扬。有些客户告了官，有关部门到新泽西、加利福尼亚、弗罗里达等州展开了调查。这一场大闹很好地说明了一家公司由于利润的压力而措施不合适会造成什么样的恶果。西尔斯公司认为它的问题在于销售不力，而真正的问题在于顾客得到的价值量不够

假如西尔斯公司当初测量的对象是顾客的重复购买率，而不是自家的销售额，它也许能够更快地发现自己的问题所在。凌志汽车公司的测量体系采用的主要指标便是车主顾客的忠诚度和重复购买率，这种指标能够最好地说明顾客怎么看待从该公司得到的价值量。雇员的学习围绕着如何提高价值量展开。假如服务项目的定价较高，凌志公司就敦促自己的经销商进行核定和检查。经销商也都有话必听，因为不听话会对长期利润产生什么样的后果，凌志公司有着现成的证据数据给他们看。该公司的副总经理迪克·奇提不仅有一套统计资料给经销商们看，还可以向他们显示出叛逃的顾客的姓名，同时准确无误地算出每个经销商会因为顾客流失而损失多少利润。凌志公司这么做的结果是：为汽车行业的服务、客户忠诚和重复购买率树立了一种行业标准。

顾客的争取与流失矩阵

在顾客价值的管理上还有一种测量工具，它的帮助作用非常大，尤其是与第7章描写的失败分析方法一同应用时更是如此。这个测量工具称为争取与流失矩阵，凌志公司是使用它的好榜样。首先，该公司追踪记录顾客的流失率，查明曾经买过凌志车的主顾后来都买什么车。它还尽可能地站在竞争对手的角度

为它们做了同样的事，然后把全部结果编排进一个矩阵中去，如图 8－4。该图示概括了所有的信息，指出了凌志公司价值主张中的弱项，标明了竞争对手的哪些价值主张内容最能吸引顾客。左边的竖栏代表着车主们卖掉或折价处理的汽车品牌，横排代表着他们购进的汽车。凌志公司把所有此前从未拥有过豪华汽车的顾客全部排列在案，从而可以分析豪华汽车市场上客户的动态，同时还能避免孤立地研究自家业绩的弊端。

大多数公司能够（也应该）针对自己的行业特点，制定这么一种矩阵，而且可以进一步加以完善，不仅跟踪顾客的数量，还

以前拥有的汽车品牌	凌志	奔驰	宝马	林肯	卡迪拉克	Acura	Infiniti	奥迪	绅宝	沃尔沃	猎豹	吉普
凌志	68	3	4	2	3	2	4	–	1	–	1	2
奔驰	14	42	4	2	5	1	7	1	–	1	1	1
宝马	13	5	43	–	–	2	4	1	–	3	1	8
林肯	4	1	1	64	7	1	2	–	–	–	1	–
卡迪拉克	3	1	1	8	54	1	1	–	–	–	1	1
Acura	7	1	1	2	–	35	4	1	1	1	–	2
Infiniti	9	–	–	–	2	2	53	–	–	–	2	21
奥迪	5	2	3	–	2	2	1	16	–	2	–	2
绅宝	5	–	3	–	4	1	4	1	28	5	–	9
沃尔沃	2	1	2	–	–	2	1	–	–	29	–	2
猎豹	18	9	6	7	9	–	10	2	2	1	28	2

车主购买其他品牌的比例

图 8－4　顾客的获取与流失矩阵

要记录他们创造的利润，最好也包括顾客的净现值。在许多行业里（比如说银行吧），争取到的顾客的数量以及流失掉的顾客之数量，并不像流动着的顾客所携带的价值量那么重要。在这些行业里，每当这个矩阵中任何一个小方格表示出顾客价值量的大规模流动（不是或不仅仅是大批顾客的流动）时，便有必要延用一下因果关系分析。

顾客调查表上的陷井

前面讲过的测量体系及其各种测量方式，它们的一大特点在于它们全都根植于公正无私的事实之上。顾客保持率、顾客生命周期利润、新顾客的增加幅度、顾客获取率、客户购买数量等等，这些统计数值可能难以收集，但因它们是客观的可靠的，所以能够反映一些实际问题。更为重要的是，正如已在第二章里探讨过的，它们均与现金流和基础顾客的净现值直接相关。

如今使用中的测量方法并不都是那么可靠的。最为常见可也最不可靠的便是顾客意见调查表。这并不是说顾客是否满意无所谓；恰恰相反，顾客是否满意、是否有意见非常重要。这里的问题在于顾客满意度测量的方式、环境和孰先孰后。如果我们不能将顾客调查打分结果与顾客忠诚及其利润联系起来，则打分本身特别容易成为我们的终极目标。在一些公司那里，打分甚至要比利润还要重要。不过那些真正明白客户调查之威力的经理们，也早已认识到了它们的局限性。在多次赢得汽车行业顾客满意奖的凌志公司，反而不把客户调查看做是顾客是否满意的最佳测量指标。丰田美国公司（译注：即生产凌志汽车的制造商）的第一位总经理戴维·伊林华斯（Dave Illingworth）说："在这个行业里，惟一有意义的满意度衡量标准是再次购买所表现出来的忠诚。"[1]

伊林华斯懂得，满意度调查表得分与顾客愿意再次购买公司产品的忠诚度之间，其区别是巨大的。汽车行业最先采用了客户满意度调查方式，可能花在这方面的费用也是世界上各种行业中最多的。在这样一个行业里，满意度调查陷井之多之大自然是最为明显的。通用汽车公司是最早采用满意度调查技术的企业之一。该公司一度致力于通过关心顾客来扭转外国竞争大举入侵的势头，它的主要武器便是满意度调查，就连经理主管人员的奖金也部分地跟调查打分挂了钩。在年代，该公司的顾客打分分数扶摇直上，一如经理人员奖金挂钩的其他大部分措施，可是它的市场份额和利润却都直线滑降。

满意度调查结果与现金流之间并无必然的联系。倘若忘记了这一点，任何一家公司都有可能掉进这种调查的陷井之中。采用满意度调查形式的早期成功，不过是够到了果树上距离地面比较低的果实而已。通用汽车公司的调查曾经找到过一些明显的、顾客之所以不满意的原因，例如修理工穿的工作服太脏了，告诉顾客汽车已经准备就绪，可是顾客来提车时却又说没现成，诸如此类，都是些无需花费时间或金钱就能改正或改善的问题。然而一旦显而易见的改善做过之后，下一个层次的改进措施便更有可能需要实打实地投资花力气了。值得出资 1 000 万美元让所有的售后服务经理人员重新轮训一遍吗?值得耗资 1 000 万美元，把顾客满意度的得分从 35% 提高到 90% 吗？抑或值得开支一亿美元？要向顾客提供最佳价值，上述问题都是最基本的，只是满意度调查表回答不了。公司的职员们为了提高得分，自然而然地将会寻求最为轻松的途径，但是方法轻松并不等于带来的利润最多。

事实上，只要员工的奖金跟顾客满意度打分挂起钩来、却与顾客愿意再次购买公司产品的忠诚因素割裂开来，那么打分只能是于事无补的走过场。如今许多家汽车制造商在进行顾客满

意度调查时都特别注意数据的严密性，并把打分结果融入奖励机制一并考虑。结果是过去的10年中，行业性的客户满意度调查工作风靡商界，一度搞得90%以上的顾客表示"满意"和"非常满意"。与此同时，顾客的同一品牌再次购买率依旧徘徊在30%至40%之间。这又是怎么回事呢？

各种证据越来越多地表明，汽车经销商对待厂家对客户满意度的热衷，采取了不少并不一定会提高顾客价值的做法——自然对经销商的利润也没有什么益处。丰田公司有一家经销商向买车人公开许愿说，只要顾客在调查表的所有项目上都打上"非常满意"的对勾并把表格寄回，即可享受免费送车上门服务。该经销商甚至于向客户提供一份事先打印好的调查表，上面标明了怎么打分才算答卷有效。在另外一个经销商那里，有位新近招聘来的推销员当面向一个顾客恳求后者打分打高些。"我和我老婆原来都在一家电脑公司打工来着，前不久让人家轰了出来，所以俺小俩口和孩子们就全指望俺咧，要是这回顾客评分不高点儿，这份工作就又得玩儿完了。"这样的恳求可能会提高打分的分数，但是大概增加不了顾客的忠诚度。

对这种调查的操纵和造假活动不光发生在基层单位。汽车服务行业有些经理人员喜欢在媒体上使劲儿登广告，大吹特吹自己在哪次哪次的"J. D. Power满意度调查"中得了什么什么样的高分，因此可以认为某些公司早已知道了如何充分利用这些分数。例如，在顾客刚刚买回一辆车之后很快给他打电话，询问车主的驾车体验，往往能够抬高顾客调查表上的分数。顾客的真正的意见没人理会，打电话的主要目的在于提高得分。

即便在经销商以正当理由进行满意度调查时，也会遇到这一技术内在的局限性的某些限制。例如，经销商们普遍发现越来越多的顾客厌烦了被人调查、提问。一位经销卡迪拉克牌豪华轿车的人讲了这么一件事。

在一次慈善团体的会议上，我有一位顾客找到我说，“我最近买了一辆车，刚把车开回家就接到个电话，问我对买车经历是不是满意。后来我给这车保养了一次，马上就接到个电话，问我对保养经历是不是满意。几个星期以后另外一个调查员又打来电话，问我对拥有这部车是不是很满意。那么，什么时候我能再接到一个电话，问问我对接受满意度调查的经历是不是满意呢？[2]

一家著名的汽车公司向笔者承认说，该公司的顾客一年中得到的调查或电话有 6 次之多。先不说这会浪费顾客的多少时间，就光说公司吧，为此它得开支多少钱？

如果一家汽车公司对于提供给顾客的价值的测量工作是认真的，那么它就不会把自己的测量体系建筑在顾客满意度调查表之上。它们会认识到人的满意程度本身便是种不确定的、一时性的心理状态，因而对它的测量和计算是靠不住的；会认识到人们在两次买车之间的许多年里，同一位顾客的思想、观念、感情、态度都会有很大的变化。为了确定自己和竞争对手各自的产品及服务的真正价值，一家汽车公司应当认真细致地跟踪研究顾客的再次购买忠诚度。如果顾客需要服务时不是回到经销商那里，如果他们换车时买了另外一家公司的品牌，这便无可争辩地说明顾客并不满意。要测试顾客是否满意，调查表远远没有实际的购买行为那么准确。我们对一家又一家企业的咨询研究表明，叛逃的顾客中 60% 的人在叛逃之前的调查表上回答说他们是“满意”的，80% 的人说“非常满意”。有些公司的应对措施是把调查答卷越做越细、更加精美。大多数汽车公司选择了这条路子，拨付巨资用于改善调查手段。可结果又怎么样呢？仍然有 90% 的顾客声称“称心如意”，可是他们中只有 40% 的人再次前来购买产品或服务。尽管结果如此，但是大部分汽车公司依然津津乐

道，甘于拿出更多的经费来进一步完善各自的客户满意度调查表，却舍不得掏钱开发一些可靠的忠诚度测量手段。

凌志汽车公司是个例外。你只要开车经过任何一个凌志经销商的门前，都会注意到我们前面提到的卫星接收天线。所有的经销商依靠这套设备随时保持与凌志总部的联系，有关顾客购买汽车和服务的信息源源不断，双向往来。凌志公司能够查出哪些客户将会回来购买更多的产品和服务，哪些则一去不回头。有些经销商赢得了优异的顾客忠诚度，有些却不值一提，凌志公司能够分析出这两者之间都有什么样的区别。它能利用客户满意度调查结果，更为深刻地了解顾客何以做出他们的购买决策。

不仅要了解顾客是怎么说的，而且要观察他们怎么拿钱、买什么东西。研究顾客的消费行为，另外一个好处是可以摸索出顾客的购买周期。有了这方面的信息，便迫使一家公司及时地调整策略，把自己用于调查顾客满意度的投资投向那些潜在价值最高的客户身上。从统计学上来看顾客满意度调查，应当针对整个基础顾客展开才算对路，也必定能够暴露出无利可图的顾客会产生什么样的影响。例如，一家银行的门市经理可能会听到许多顾客抱怨排队等待的时间太长了，可是这家分行最最有利可图的顾客在办理大部分业务时，却偏偏完全有可能是通过电话、邮政和自动柜员机办理的。出钱多招聘几个出纳员，从而改善一下服务、减少门市上排队时间，有可能让顾客调查表上的分数打高点儿；银行的成本大大增加了、利润自然下降了不小的一块儿，可是所做的改善措施却是自己的最佳顾客无所谓的。

进行满意度调查却不与忠诚度和利润率相联系的另外一个陷井，是正当改善给顾客的价值理应成为一个关键的目标时却有可能陷入争论不休。一家银行进行了巨额投资开发了一套客户满意度跟踪调查系统，可与成本效益和增长速度等其他测量指标相结合，用于比较不同分行及其门市经理们之间的业绩考

评等。但是后来这家银行决定连同顾客保持率一并考查，结果吃惊地发现满意度打分最高的分行，顾客保持率并不是最好的。有些经理人员因此坚决要求彻底取消满意度调查工作，在计算经理的奖金时应当更多地考虑成本核算。许多公司缺乏一套可靠的、基于忠诚和现金流的测量体系，不得已只好采取裁员以及其他削减成本的做法。

在这竞争越来越激烈的世界上，从当年的贝尔电话公司分裂出来的各家小贝尔公司也在摸索一套适合自己的测量工具。其中大多数均已开发了顾客满意度调查，协助相关部门关注客户服务工作，但是没有几家建立起分析顾客购买生命周期的体系，也就不能分析来自不同类型的顾客的利润量。他们偶尔做一两次这种类型的分析，发现顾客中前面的10%在潜在的周期利润方面的价值，是最后面的10%的5至10倍。假如各家电话公司都能像前面所述汽车公司那样采用越来越精细的顾客满意度调查方式，那就有可能体进相同的满意度陷井中去。虽说它们是在致力于普遍提高自己的满意度分数，但是竞争对手将会大力推行营销攻势，从而把它们最好的客户挖过去。好客户流失之后，现金流势将进一步缩小，公司也就越发难以提供令人满意的价值，就连普通的顾客也很难留住。

由于严重依赖泛泛的满意度调查，各家公司眼睁睁看着许许多多的顾客从中溜走了。有一种办法更好也更简单。那些希望更好地赢得顾客满意（不少公司目前错误地把赢得顾客满意等同于得到比较高的满意度打分）的公司，必须明白自己为了满足特定的顾客愿意花费多少钱。也就是说，它们需要测量自己的投资的回报率。惟一的办法便是研究顾客购买消费品的周期和模式。既然必须测量出购买的周期和模式才能确定顾客为公司带来利润的能力，那为什么不干脆采用周期购买率作为满意度测量和管理的基础呢？既然目标是重复购买忠诚度，为什么不把它

当做衡量成功的标尺呢？如果各家公司记得重要之处不是维持顾客的满意度，而是保持多少名满意而有利可图的顾客，那它们就可以避免满意度陷井。

你也能做到——以 Staples 公司为例

对许多读者来说，创建一套本章中描述的信息和测量体系，可能会显得力不从心。特别是零售等行业，跟踪具体的顾客购买数量非常困难，更别提计算他们的保持率和钱包份额了。各家汽车制造商可能也这么以为过，但是凌志汽车公司的做法说明还是可以做到的，而且从中获得的信息非常有用、非常宝贵。

让我们来看看 Staples 公司的例子吧。这家零售企业认为自己必须找到一套测量顾客价值的方法，它也的确找到了。Staples 公司是一家办公用品连锁超市，我们曾在本书第 3 章里提到过一次。该公司由汤姆·斯泰姆伯格(Tom Stemberg)于 1986 年创建，创办所需要的资金主要来自风险资本金。斯泰姆伯格原来是个超市经理，这方面的经营经验比较丰富。开业伊始，Staples 公司就知道必须找到一套跟踪顾客购买情况的方法，其特有的做法便是建立一个会员卡体系，持卡的顾客可以享受货款打折和其他特别优惠。该公司鼓励所有的顾客签字入会，客户每次购买商品时都由超市员工把他们的会员卡号码输入收银机。假如哪个顾客忘了带卡，收银员只需输入顾客家里的电话号码即可从数据库中调出他的账户。

Staples 公司使用这套系统后，对自己的顾客了解得比一般的零售商都要多。顾客在申请会员卡的时候便把自己的基本情况告诉了公司，通过收银机系统获得的数据库更是详细记录了顾客的偏好、购买数量、采购频率等。管理阶层根据申请书和购买记录便可知道哪些顾客和哪些顾客群体构成了每个超市分店

的主要财源。同时,为了满足最佳顾客的种种需求,该公司可以根据各个超市的情况安排进货和销售。Staples 公司不再需要花费巨资大量印刷广告和一般性的优惠券,按地区成批成批地邮寄出去,而是把优惠券、邮寄广告和促销措施等直接送给或通知特定的顾客群体。

当时风险资本家们要求的回报率高达 35%,但是为了创建这么一套体制,该公司不得不进行可观的投资。斯泰姆伯格坚信设立这么一个顾客数据库之后,自己的公司必将拥有一大关键的竞争优势。对待顾客信息系统的作用,其他的零售商人要么估计不足,要么根本就没有注意到,而斯泰姆伯格跟他们的看法截然不同。

在那时这是一个勇敢的投资决策,因为它的营销理念究竟如何,尚处于测试阶段。后来事实证明那是非常聪明的一步棋。从那时以来竞争越来越激烈,OfficeMax 和 Office Depot 等其他办公用品连锁店也都涉足 Staples 公司的业务范围,但是后者依然牢牢地占领着自己的地盘。原因之一在于每当一家同行商店即将开门纳客之际,Staples 公司都可调用自己的客户跟踪系统,把本公司在当地最好的 100 名顾客的名单打印出来。经理根据名单分别给这些客户打电话,强调自己的相对优势,同时及时相应地调整促销方案以挫败新店的锐气。一旦对方的新店开张之后,Staples 公司的经理人员则利用自己的客户跟踪系统,观察都有那些顾客显现出了叛逃的迹象,然后制定有效的对应措施以便把这些顾客争取回来。实际效果证明这套系统非常有用,值。Staples 公司的营业收入已从 1986 年的一文不名增长到了 1994 年的 20 亿美元以上,自从 1989 年公开上市以来,该公司的般票价值也已翻了三番。

Staples 公司的管理层于 1995 年决定重新设计它的顾客跟踪系统。最初的程序里收集了 90% 的顾客,随着公司业务的迅猛扩展,这套数据库也急剧增大了。该公司的经理们趁着重新设

计之机，重温了顾客购买周期及其启示和经验，回顾了在做出决策时这套资料起了多么大的帮助作用。他们的结论是：他们绝大多数的关键性的见识和洞察力，似乎全都来自对其最佳顾客的更深刻的理解。数据库中如果收入了大量的购买量极小的顾客，则不仅把系统累得够呛，就连程序本身的意义也给冲淡了。公司未能着重关心自己最佳顾客的需求和购买行为，而是平均使用力量，无论是积分奖励还是价格优惠，始终是人人有份。

重温的结果，Staples 公司抛弃了原来的程序，创建了一套新的奖励机制，受益者主要是年购买量在 1 000 美元以上的顾客。新项目起名为"Staples 公司红利计划"，提出了一种梯形的折扣标准，顾客累计购买量越大，得到的回扣也越大，这样一来，购买量大的客户如能在 Staples 公司完成自己全部的采买任务，就会获得额外的奖赏。也就是说，顾客花的钱越多，实际支付的就越少。当然，对 Staples 公司来说，顾客花的钱越多就越好。该公司组织实施的这一改变强化了公司管理，测量自己的最佳顾客并从中学习的能力，其总体效果是人人均有更好的收益。

雇员的资产负债表和价值流报告书

本章的主要内容是讲顾客的测量以及如何利用测量结果来管理整个价值创造过程。但是改善有关雇员的测量体系也一样十分急迫。由于即将推荐的测量雇员的方法与前面所说的测量顾客的方法很相似，所以我们可以论述得简短一些。

一套有效的雇员测量体系，其核心包括一份雇员资产负债表和一份雇员价值流报告书，如图 8 - 5 所示。雇员的资产负债表显示了全体雇员的数量、流动情况、新招人员、跳槽而去的人员等情况。正如顾客的价值流报告书一样，有关雇员的价值流报告书首先应当是价值主张。你可利用自己有关价值的主张和命

题来确立目标雇员、确定关键的价值尺度、解释雇员如何才能赢得优异的报酬、概括性地阐述一下公司采用的经济策略，以帮助大家创造并分享生产率的剩余价值。至于用于实际工作的测量手段，你得注意到满意度打分形式既然对顾客不怎么可靠，对雇员也指望不上。测算雇员价值主张是否成功还是失败，这里的最佳方式仍然是要观察雇员的保持率和获取率，尔后针对这种行为的原动力制定出概括性的统计数值。就大多数企业而言，这方

雇员平衡表

顾客	人数	百分比
开始余额	—	—
+新聘职工	—	—
-流失职工	—	—
=结束余额	—	—

雇员价值流量表

价值主张

- 目标雇员
- 价值内容
- 优势的源泉

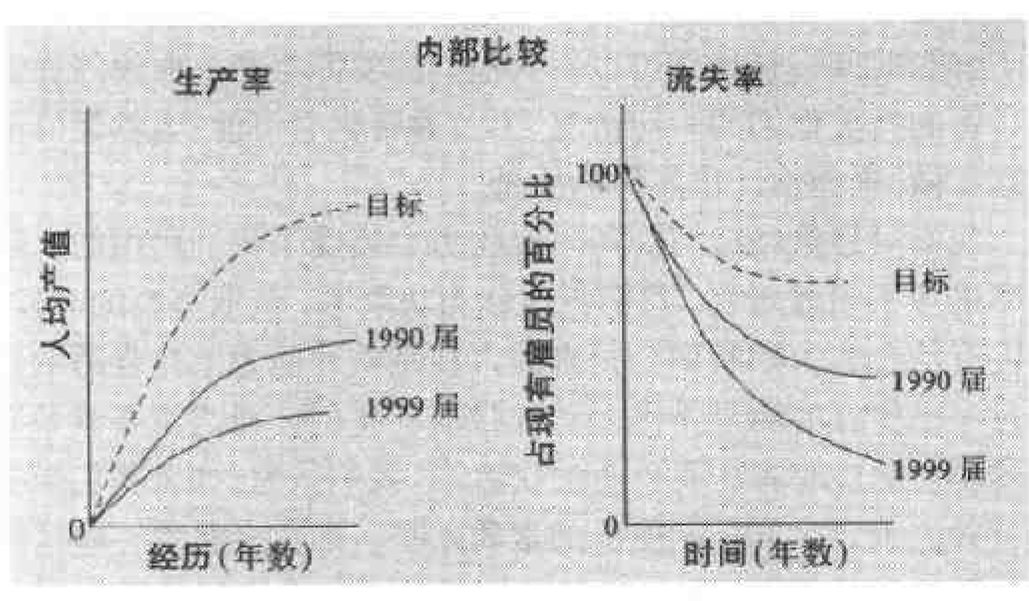
提供给雇员的价值

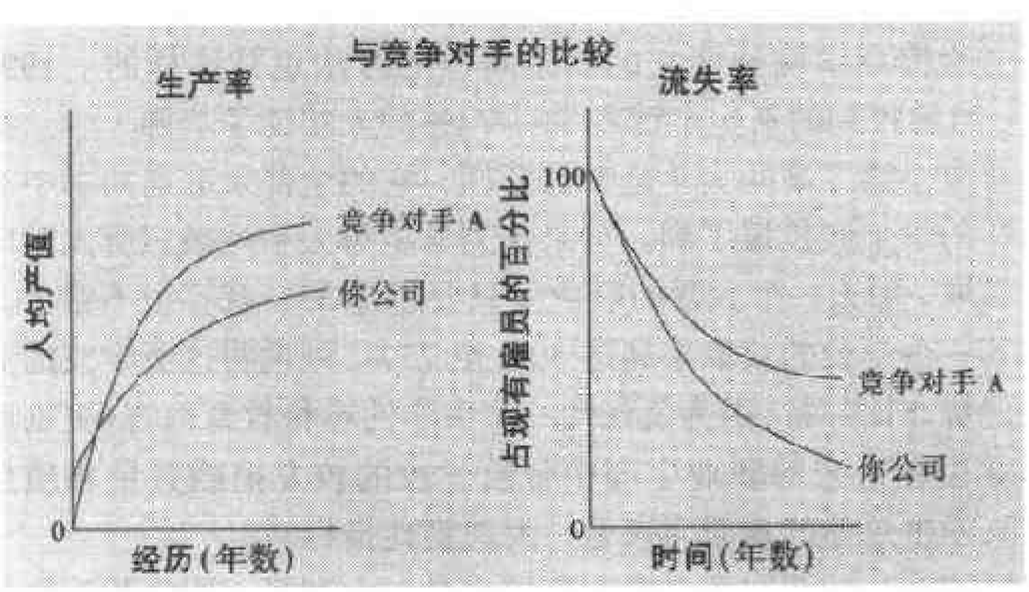
	本公司	竞争对手 A	竞争对手 B	竞争对手 C
报酬(按小时计)	—	—	—	—
新雇员	—	—	—	—
5年工龄的雇员	—	—	—	—
培训	—	—	—	—
工具	—	—	—	—
产出率	—	—	—	—
保持率	—	—	—	—

从雇员那里取得的价值

	本公司	竞争对手 A	竞争对手 B	竞争对手 C
雇员人均营业收入	—	—	—	—
1年工龄	—	—	—	—
5年工龄	—	—	—	—
跳槽者	—	—	—	—
雇员人均利润	—	—	—	—
1年工龄	—	—	—	—
5年工龄	—	—	—	—
跳槽者	—	—	—	—

图8-5　雇员平衡表和价值流量表


内部比较
生产率
人均产值
目标
1990 届
1999 届
0
经历(年数)
流失率
100
占现有雇员的百分比
目标
1990 届
1999 届
0
时间(年数)


与竞争对手的比较
生产率
人均产值
竞争对手 A
你公司
0
经历(年数)
流失率
100
占现有雇员的百分比
竞争对手 A
你公司
0
时间(年数)

于、低于平均数的雇员的流失率，并把年资和经验考虑在内。（在第 7 章里我们谈到过一家经纪公司仅仅分析了这方面的材料便避免了招聘某些类型的雇员。）最后，你的公司需要拿这些测量指标去与那些招聘来源相同或相似的竞争对手进行对比。图 8－6 表明了这类数据的排列方式。

你需要跟踪的另外一个测量指标是你招聘高水准人才的速度。招聘速率很容易测量，但是追踪新雇员的质量就比较困难了。当然，时间一长你便可以看到他们的实际生产率曲线等你需要了解的有关他们的一切情况。不过通常也有可能（当然最好能够这么做）提前估计出雇员的质量。

我们贝恩策略顾问公司对应聘者中接受了我们聘用的人数比率进行了跟踪研究。我们把这称为获取率。获取率高的时候，我们有信心认为招聘到公司来的人在品质和能力上是合适的。不过一个更好的测量指标是那些接受了我们公司之主要竞争对手的聘书的应聘者在我公司的获取率。我们认为，如果我们想要维持并改善自己的基础雇员的素质水平，那么多争取一些这样的应聘者是非常重要的。

哈佛商学院预测它的新生素质的方法也是这样的。1993 年，哈佛收到的新生申请者中有 74% 的人接受了哈佛大学。招生获取率第二高的大学是普林斯顿，它的全部录取通知书中有 54% 的学生到校报了到。如果优秀学生每人平均被三所大学同时录取，那么一个大学的获取率只要超过 33% 就算很不错了。倘若一个学校的获取率高达 50% 至 75%，则说明这所学校的竞争优势非比寻常，因为就任何一个大学的本科教育而言（更别说毕业生在未来的职业生涯中带给学校的校友捐赠数量和质量了），学生总体的素质向来是一大关键性指标。

这么高的获取率对企业来说也是一大利好，因为基础雇员的素质是公司竞争态势的关键性原动力。然而很少有哪家公司

关注这方面的统计数据，在年度报告中给予列举的公司就根本没有。这进一步说明大部分公司并不明白雇员素质和忠诚度的重要性。

如何测量投资者

在第6章里，我们探讨了找到合适的投资者（所谓合适，是指他们与公司的相互关系应当更像是合作伙伴关系）并且提高

投资者平衡表

投资者类别	人数	百分比	占金额总数的比例
开始时的余额	—	—	—
+新顾客	—	—	—
+增量者	—	—	—
-减量者	—	—	—
-流失者	—	—	—
=结束时的余额	—	—	—

投资者价值流量表

价值主张
- 目标投资者
- 再投资最低预期回报率
- 目标持股期限
- 伙伴关系的主要特征

提供给投资者的价值

	本公司	竞争对手 A	B	C
利润/现金收入	—	—	—	—
资本净收益	—	—	—	—
红利	—	—	—	—
股本增值	—	—	—	—

从投资者那里取得的价值

	本公司	竞争对手 A	B	C
流失率	—	—	—	—
你的股票	—	—	—	—
他们的证券组合	—	—	—	—
平均持股时间	—	—	—	—
半衰期	—	—	—	—
再投资率	—	—	—	—
目标投资者(占全体投资者的百分比)	—	—	—	—

图8-7　投资者平衡表和价值流量表

他们忠诚度的重要性。我们综合考虑了所有这些因素之后，排列出了投资者的资产负债表和投资者价值流报告书（参看图 8－7）。我们并没有把所有的投资者一概罗列，而是把他们分为四种类型：新投资者，不断增加持股量的投资者，逐渐减小持股量的投资者，以及叛逃者。我们希望以此着重说明如何创建一个稳定的、流失率低的投资群体。

正如前面所述有关顾客和雇员的相应情况一样，投资者的价值流报告书应当首先清楚地说明公司对于投资者的价值主张，指出公司的目标投资者是什么样的人，他们的价值所在，公司的管理方打算如何吸引他们等等。价值主张清楚了，公司也就明白了自己需要关注投资者哪些方面的统计数值。大多数公司对比同类投资在其他公司的情况而跟踪自己公司所派发的红利数额和股价的增殖情况，但是它们还应该测量股价的长期驱动力，这并不像有些人说的那么神秘。美国传奇的投资大才沃伦·巴菲特经常援引他的投资蒙师本·格雷姆（Ben Graham）的话说："短期而言，市场是个投票机，……但从长期来看，它是一台磅秤。"[3]（译注：巴克夏·哈撒威(Berkshire Hathaway)公司 1993 年年度报告第 6 页。）而市场这个磅秤要称的，正是一家公司生成现金流并且将它重新投资的能力，同时它所投资的项目理当持续地产生优异于其他公司的资本回报。这样看来，一家公司必须测量的对象，便是它自己生成现金流的速率，以及这笔现金经重新投资后赢取的回报率。

当一家公司计算资本成本时，必须既考虑投资者的价值又考虑投资者的稳定性。而测量投资者稳定性的指标应当包括半衰期、翻仓率或持有你公司股票的平均持股时间。为了更好地把握现有投资者的素质及其今后可能的忠诚度，你还应该测量他们翻动自己全部投资组合的频率是多少。公司的管理层需要了解公司的股份有多少掌握在目标投资者手中，因而最后的、也许

有点儿主观的测量指标，便是那些照资深管理者的判断来看理解并支持公司之价值创造策略和时间表的投资者在公司的全体投资者中所占的比例。

测量体系的形而上学

测量是一件无情的任务。测量不足与过度测量都会失之偏颇，而恰如其分又是那么难以把握。话说到现在，读者应当明白我们反对过细的测量，这正是我们引进概括性测量指标来取代更为精密也更繁琐的测量数据的原因。正如我们在本章伊始指出的，测量工作可能会消耗掉公司相当比例的资源，而提供的信息却又会因为过分琐碎和细大不捐而没有什么实用价值。

话虽然这么说，我们还是得强调一点：有些细节是必不可少的。测量体系提供了有效管理的基础。如果哪家公司希望得到基于忠诚的价值创造的种种好处，那它就得投资于测量工作，此外别无选择。它得必要地投入时间和精力，开发一套考虑周到的、有效的、比例恰当的测量体系。有些公司认为测量工作有点儿枯燥无味，或者有些高级经理觉得不屑于这类工作，那在执行起来时就会更为费劲一些。

为了跟踪测量顾客和雇员的价值创造流程，要开发一整套相互协调的测量体系，这方面绝大多数的企业尚有很多的工作要做。事实上，如今已经功成名就的忠诚领先企业（也许USAA公司除外）之所以取得了目前的忠诚优势，当初并不是刻意要依赖科学的测量体系的。大部分只不过是幸运地碰上了本能地看到了忠诚价值的企业领导而已。这些领导坚持把给顾客创造价值看做是自己的首要工作，从而在过去的几十年中做出了高明的经营决策。

但是现在的市场变化多端，上述忠诚领先企业中有许多都

面临着越来越大的挑战。另外这些企业的领导干部已近退休年龄，又一批新的经理人员正在取而代之。例如在埃德华兹股票经纪公司，执行委员会的9名成员中有7位将在两年之内达到退休年龄。有的时候，领导人能把自己的直觉智慧传递给新一代的经理们，但是这么做的风险也很大，在今天万事皆经会计部门的世界上，缺乏经验的经理们极易做出错误的决策。倘若投资者向你抱怨说如今的股票价格升值得太慢了，你该怎么办？如果年轻一些的经理人继续采用传统的测量体系，听任利润最大化的压力挤掉创造并分配价值的好传统，那么当各自公司在业务方面出现下滑、滑入忠诚和利润回报总是平平庸庸的主流企业之列时，他们便会手足无措、敷衍了事。

有些公司尚未充分明白也未完全接受忠诚管理和价值创造理论，因此找到一套合适的测量体系便越发重要了。这样的企业必须养成以忠诚进行管理的习惯，形成一套相应的管理做法，把由此产生的种种新思路传达给所有的职员，并学会如何按照新的原理进行经营。向经理们宣讲一千次动员报告，让他们写出一千份任务执行书，也不如介绍引进几个基于忠诚的、与奖金紧密挂钩的考评措施更能清楚地说明企业策略方面的变革。不过改变测量体制这件工作需要许多年才能完成。就目标和定义达成共识；设计出严密的考评制度，为有效的失败分析和学习提供素材；将测量指标与奖励措施相联系；拨给创建这些系统所需要的资金；培训员工以便有效地利用这些系统。所有这些工作就都是资深管理层的事了。

附　录

测量和考评的种种误区

测量顾客的忠诚度似乎很简单，至少在概念上是这样，但是其中一样充满了陷井和麻烦。下面是些常见的误区。

定义含糊，所指不明

一家公司的平均顾客保持率显然可以用做忠诚度的衡量指标，但是必须搞清楚你测量的到底是什么。例如许多银行用的客户保持率是撤消了的户头数量占总客户数的比例。可是一旦细究起来，银行才发现许多这样的户头在注销之后，同一顾客马上就又开立了另外一个账户。换句话说呢，大量的户头注销只不过是在同一个账簿上的进进出出，并不是真正的流失。而在另外一个极端的现象则是：客户依旧留着他的户头，但是账户中的大部分余额早已转移到了一家竞争对手的银行门市部了。这是一个真正的叛逃者，可是银行方面根本就看不出来。

保险公司也有一个类似的问题，因为它们的会计制度只跟踪保单，却不注意保户。许多保险公司把保单失效率当做客户忠诚度的概括性指标，有些公司还以此为根据给其代理人予以补偿。但是只要深究一下，同样会发现大多数保单失效并非真正的客户流失。许多保单被撤消是因为保户未能及时缴纳保费；客户

于两个月之后交了费，保险公司开出了一份新的保单，却把这当做又一次销售。再如，有一户人家停交了一辆汽车的保险单，那是因为人家把那辆车卖掉了，可这在账簿上显示的是保单失效。现在假定这户人家另外买了一辆车并在一家竞争的保险公司那里上了保险。虽说真正的客户流失出现了，可在电脑上却显不出保单失效来。

在创建测量数据体系的过程中，另外一个关键的因素是需要单独地跟踪不同的顾客群体。例如在银行业中，一小部分客户为银行创造了大部分的价值。那些跟踪普遍的顾客流失率的银行便注意不到这一点，尽管它们给"流失率"下了天衣无缝的定义。为了避开这么做而产生的最为明显的一些问题，一家大型的银行把所有的账户全都重新分类纳人家庭户头的范畴，尔后定义了两个层次的流失率：一种是关闭了所有账户的家庭，另外一种是将其总余额削减了一半的家庭户头。后来的事实证明，即便是这样的细致切分也仍然不足以解决问题，因为不到20%的顾客叛逃者代表着顾客净现值100%以上的下跌。该银行应当把测量的重点放在这曾经特别有利可图的一小部分客户身上，不让无利可图的叛逃者那庞大的数量淹没掉概括性的统计数值。虽说如今大多数的银行都在试图提高顾客的忠诚度，但因使用了普遍的未经分类的测量体系，结果在无利可图的客户身上耗费了过多的时间和精力。假如谁的目标在于尽量地减少客户的净现值，那这倒是个挺好的法子。

危险的平均数

如果顾客群体彼此之间差别巨大，那么忠诚的平均数据就没有什么用处。即使在同样的群体之中，如果作为顾客的时间长短不一，那么忠诚的平均数据也没用。因此，各家公司需要分别

跟踪不同的顾客群体，至少是在流失率最高的最初几年里。倘若把不同的群体混为一谈，那么在计算顾客的平均保持率时就会将水搅浑，各种忠诚指标所能提供的宝贵启示也就模糊不清了。

图8-8显示的是某一保险产品的典型的顾客流失率。为了找到可供其他雇员取经学习的最佳工作方法，许多保险公司以代理人或者销售地区为单位来考察保单失效率。可是我们刚刚谈过依靠保单失效率的危险，即使流失率记录得正确，仍然存在着另外一个危险：顾客的时间长度不同，对其各自的流失率比较之后会得出虚假的结论，正如下面这个例子。

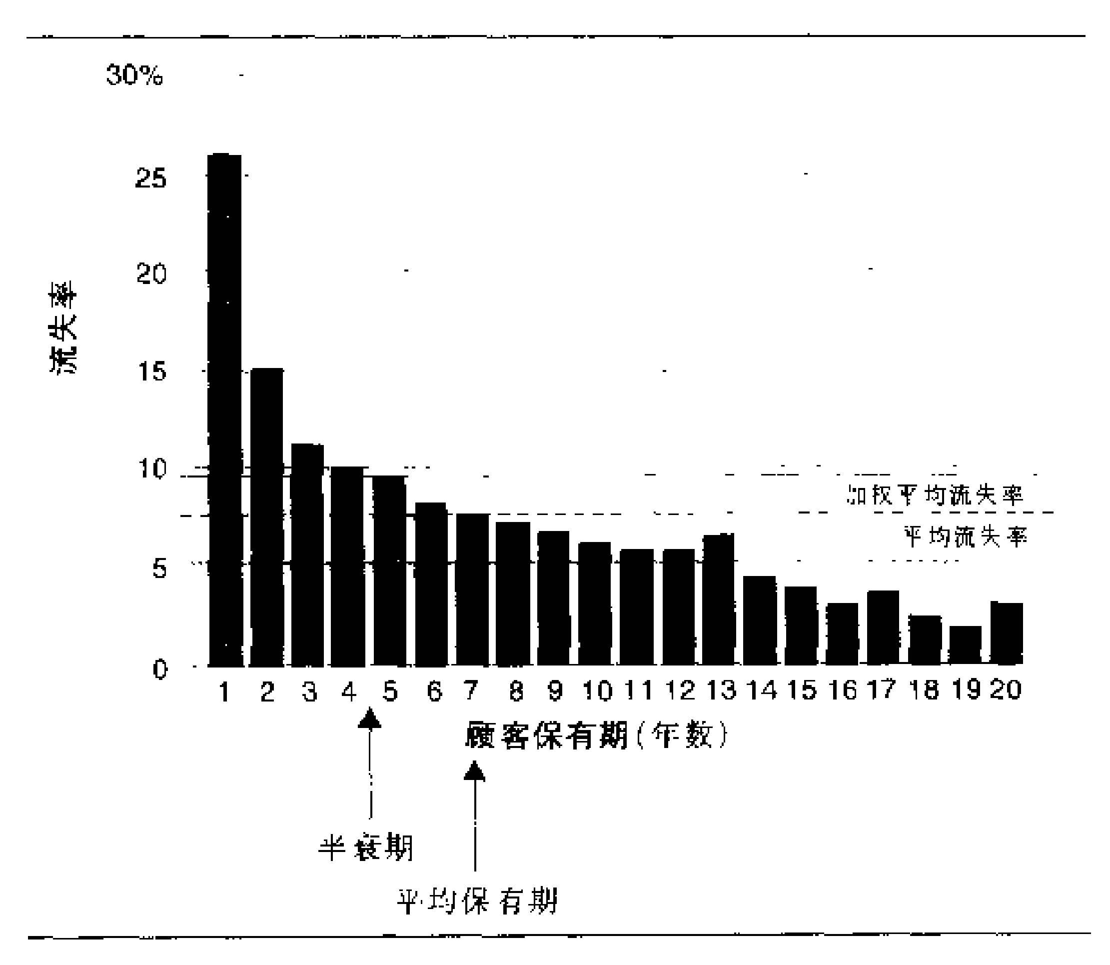


图8-8 某份保单的顾客流失示意图

假设同一个城里有两位地产和意外险的代理人，一位已经从业30多年了，他的客户几乎全部都是5年甚至5年以上的。（请你注意在图8－8中，5年开外的流失率的确低得很。）实际上这位代理人很少出外去吸收新的客户，他只关心什么事也别妨碍了每日下午的高尔夫球，顾客的一应问题全都交给手下职员去办。另外一个代理人年纪尚轻而精力旺盛，整天忙个不停，服务质量令人称颂，但她是个新手，因此她的顾客更有可能抬脚开溜。

现在，请你考虑三个问题。首先，这两个代理人的平均顾客保持率相互比较，会出现什么样的结果？两者之间真有什么可比性吗？在向顾客提供价值并且赢得他们的忠诚方面，这两个人能够教会我们哪些有益的东西呢？那个年纪比较大的代理人，仅仅因为顾客的时间长许多，其客户保持率便比年轻的那位至少高出5个百分点。比较这么两个代理人的惟一有效的方法，便是越过笼统的平均数统计，侧重考虑时间长度差不多的顾客的流失率。就进入第三个年头的顾客数量来比较保险代理人的客户保持率，其结果将肯定更为准确一些。另外一个办法是连续两年考察每个代理人保险业务的稳定性。

采用顾客保持率的平均数进行比较，不仅同一公司同一客户的期限不同会造成结果失实，而且不同公司之间获取顾客的速率有区别也会难以比较。甚至在同一公司里，假如几年下来每年获取新顾客的速度不同，比较起来同样地靠不住。如果获取新客户的速度在放慢，那么庆贺你的顾客保持率超过了历史最好水平就有点儿冒傻气。新客户数量少了，当然保持率就上去了，因为新客户的保持率一般说来比较高。

只要是概括性的统计数据，随便几个就比平均保持率更能说明问题。例如有一家保险公司经过测算，认为一个保户如想收到很好的经济价傻，那么他的保单的有效期必须至少达到10

年，于是该公司采用了以10年为下限的标准，如今在考评所有的业务员时均以10年为单位来测量和计算各自的客户保持率，同时还将业务员的奖金与此时间指标挂钩

由于10年时间作为一个阶段显得比较长，所以别的公司想要一种概括性的数值，以期能够反映最为关键的主客关系起初几年的顾客忠诚方面的重大差异。平均顾客时间在某种程度上可以反映这一点，但是对于有些年龄较大的代理人来说，只消来它几个30多年甚至40多年客户关系的老顾客，就能把这平均数给它拉起来。一种解决办法是计算顾客的半衰期，即任一个类别的顾客总数中一半人流失掉所需要的时间。物理学家采用这个尺度来计算放射性物质的衰变速度，现在我们用以概括一家公司的顾客保有量的流失速度也一样行得通。它的效果比年度流失率要好，因为可以借以形成一种更为紧迫的要求改革的需求。例如国家农场保险公司每年仅仅失去4%至5%的客户，按说这个速率并不起眼，犯不上大惊小怪。但是该公司的基础客户群的半衰期只有12年，这在一家希望与其顾客保持年业务关系的公司来看，自然可以警钟长鸣，借以自省。对于国家农场保险公司来说，半衰期的计算方式能够及时地提醒它自己：改善经营、提高效益的余地还很大。

最后一点，年度顾客保持率提高几个百分点似乎打动不了什么人。也许我们应当将所有的概括性统计数据都乘以100甚至1 000。任何一个棒球球迷都知道一个.280的击球手与一个.320击球手相比真可谓云泥两端，天上地下，但在数字上的差别只是4个百分点。商界经营也是如此，顾客保持率相差4个百分点，其效益竟有天壤之别，因而需要某种类似的方法予以突出强调，以期引起人们的注意。

非年度购买周期

图 8－8 显示的顾客流失模式可以代表许多行业和企业这方面的情况。虽说如此，其中的周期并不总是一年。在有些企业里，顾客再次购买的相隔时间是千差万别的。在一家杂货店里，人们一星期买一次袋装的早餐麦片，可当一户人家决定购买一辆新的福特牌汽车时，恐怕至少要等 4 年才会考虑换车。如果说喜欢家乐氏速食食品的人中有 99% 每周都要购买这种牌子的产品，而福特汽车的再次购买要等到第 4 年年底，且只有 45% 的人重复购买同样品牌，那么这样的两种客户保持率比较起来有什么意义呢？福特车的购买周期是早餐食品的 200 倍还要多。况且，这两种商品中的任一种，又怎么能跟每年续保一次、客户保持率高达 90% 的某一人寿保险单相提并论呢？再如迪尔公司的草地拖拉机吧，这更是一种购买周期长的产品。该公司产品的质量十分好，以至于平均每台拖拉机可用 11 年。但是每逢需要淘汰旧机、另买新机时，77% 的人会继续购买迪尔公司的拖拉机和其他产品。

上述数据之间如要实现可比性，就得把它们转换成为按年度计算的速率。每星期 99% 的顾客保持率折合为年 60%；第 4 年年底 45% 的重复购买率相当于年 82%。每年 82% 的保持率还不能算很高，因为迪尔公司 11 年之后 77% 的重复购买率约等于每年 98%，这可就是世界一流的了。

顾客的生命周期利润

在有些行业里，顾客保持率、停留期限、半衰期都无法充分地反映出顾客的忠诚度。例如一家制造商不大可能与一个供货商一刀两断，可能性更大的做法是逐步减少它的供货份额。一家

供货商可以年复一年地维持着自己所有的客户，不过假如一个客户的购买量有所下降，那就是个麻烦事，是个需要某种测量体系尽早发现的大问题。

对于这些类型的企业来说，最好是直接采用顾客的净现值的第二个因素作为指标，即顾客的生命周期利润，如第2章的图所示。由于针对每个顾客持续地测量所有这些指标不是很现实，所以我们再一次需要用到一个概括性的统计数值。对绝大多数企业来说，驱动着顾客生命周期利润的最最重要的因素便是所谓的"购买量效应"，即顾客越来越多地将其业务交给同一个供货商去做，极有可能是提供价值最高的供货商。能把这种效应反映出来的概括性数据便是一家公司从其顾客那里赢取来的花费份额，即我们前面说过的"钱包份额"。

作为一种测量忠诚度的指标，钱包份额要比年度顾客保持率和顾客半衰期优越得多。USAA公司就采用了这一方法。该公司认为力争达到的目标应当是已有客户的终其一生全部的、USAA公司最为擅长的各类产品的购买量。该公司分别计算主体客户和准成员客户的保持率，同时跟踪它从这两组顾客那里争取来的钱包份额。每个顾客群体又分为5个年龄段分别计算。例如它知道在过去的12个月里，准成员客户中在40岁至54岁的年龄组中间，有1%的人从西北相互保险公司购买了寿险保单。USAA保险公司这样的一流公司不仅必须跟踪每个顾客的钱包给它的那一份儿，而且得留神竞争对手拿走的份额。公司的测量体系提供了这方面的信息，管理层得以调整力量，有的放矢地展开竞争，争取合适的顾客。凌志汽车公司也知道自己的叛逃者都爱买哪些牌子的汽车。

然而知道是哪个竞争对手赢了牌并不等于能把丢掉的客户夺回来。因此下一个任务便是彻底搞明白：究竟是什么样的优异价值把你的客户吸引走了。为此你必须弄清楚驱动着顾客价值

的业绩尺度，同时学会尽早辨别竞争方面的麻烦及其迹象。（价值驱动器构成了图 8－2 的第四层测量指标。）

尽早辨别问题

最好的测量体系还会尽量在叛逃行为发生之前预见到它的迹象。例如在信用卡行业中，客户生命周期利润的关键驱动器，一是顾客开支数额的大小，二是顾客支付利率的余额的大小。一般说来，一个顾客在实际叛逃之前的一段时间里，他的余额将会逐渐缩小，他的用卡频率也会减少。换句话说，比及顾客撕毁信用卡、注销账户之时，他十有八九早就把钱转移到了别的银行，消费活动也早已去了其他地方。一旦客户撤销户头，那就很难再把他们争取回来。

经营最为老到的信用卡公司，一般通过刷卡单位的账单来计算顾客消费在它那里的份额。假如这个份额出现了变小的迹象，它们就要查出都有哪些竞争对手的份额增长了，自己与这个对手相比处于劣势的源头又在哪里。答案可能是定价方面出现一些变化，也可能是竞争对手推出了新的优惠措施，自己除了出台类似方案以外别无良策。也许是信用额度需要提高。总之，假如没有一个可靠的、测量顾客的钱包份额的手段，那就很难尽早发现这类问题，也就很难及时地寻找应对办法。

第 9 章

变革价值主张

大多数有关企业经营的书都以本章的主题入手、开讲。那些作者各自都有一大法宝，只要看了他的书你便可以改善经营、提高效益。他的法宝灵通得很，随便哪个企业全都一样百试不爽，所以他们一上来直奔主题，大肆兜售。企业界可以用来改善经营的工具箱里，如今塞满了各式各样的这类法宝秘诀，既有企业组织的扁平结构法，也有周期－时间减少法，更有全面质量管理法，应有尽有，不一而足。

各家公司急于求成，各色妙药试了一样又一样，各种灵丹也就你方唱罢我登台，好不热闹。有些高招儿差一点儿就如广告说的那么神，有些则是匆匆亮相，吹破了牛皮便草草收场。大部分至少起了一定的作用，或者说至少在某几家企业顶了点儿事，或者说有那么一阵子见了些效果。不过几乎所有的书呀理论呀流派呀，全都夸大其词，就其潜在的功能放了空炮。因为他们几乎全都忽视了一点：价值主张的终极基础是人，或曰人力资本。企业的问题是人的问题，但是上述的大多数工具提出的都是些机械性、技术性的解决方案。由于忽视了人的因素，它们全都未能提出也就没有回答一些至关重要的问题，比方说顾客为什么会流失？雇员为什么要跳槽？现有的企业体制为什么不能提供更好的价值？公司吸引来的顾客合适吗？雇员呢？雇员合适吗？公司

的管理方是否真正地形成了一种共创价值、分享价值的伙伴关系？这种伙伴关系协调好了个人和集体的利益了没有？

各家公司喜欢使用当前走红的理论工具，来就事论事地对付一些表面的症状，例如成本下不来啦、收入上不去啦，诸如此类，却没有搞明白这些症状毕竟是些症状，在整个价值创造的系统中只不过属于次要的甚至次次要的效应问题。这些工具中的大部分议论的是利润问题，而不是探讨构成利润之基础的价值问题。但是倘若价值主张和命题出了纰漏或带着缺陷，那么没有哪一家公司能够行之久远。错误的事情做得再漂亮，也还是做错了。

有些公司意识到了自己的问题在于顾客忠诚度不高，因此常常试用一些具体的计划来提高客户保持率。不过把忠诚问题当做一个计划或者工具，明显地说明这些公司没有真正地懂得忠诚因素的威力，也没有真正地明白如何利用它来提高经营业绩。如果经销商的利益尚未得到合理的协调，那么能指望通用汽车公司采用贷款购车方案来改善公司提供给其客户的价值量吗？倘若航空公司所有的服务工作的各个方面全都干好干坏一个样、干多干少一个样，那么仅仅搞一项"常飞客多飞多得分"的活动就能真正地提高旅客的忠诚度吗？如果一家信用卡公司收取的利息高达 18.9%，那么单凭公司下属的一支客户抢救小组能够阻止顾客流失吗？作为一项改善顾客价值的系统策略的一部分，这些措施中的每一种都会有很好的效果，但是作为孤立的努力则没有一种能够力挽狂澜，挡住顾客的流失。

一家公司必须自问的第一个问题是：现行的价值主张本质上健康吗？还是缺陷很多，需要进行变革？如果本质上是健康的，那么管理阶层可以专心致志，做进一步的改善、提高。在本书的第1章里我们以不同的方式问了同一个问题：如果经理们尽心尽职地执行了公司的方针策略，那么公司能为那么多的顾客创

造如许的价值，同时还能给雇员以及投资者留下足够的份额吗？如果回答是否定的——对许许多多的企业来说，回答也的确是否定的——那么，你的价值主张是该调整调整了。

另一方面，只有先有了一个价值主张，才谈得上调整。这就是为什么本书的前7章主要探讨策略基础的原因：一个成功的价值主张必须建筑在这么一个基础之上，缺了它价值和忠诚便都成了空洞的口号，行之不远。

美国汽车制造业

美国的汽车行业是个在价值主张方面亟待变革的很好的例子。顾客的重复购买率只有30%至40%，表明大家并不满意于大多数主要的汽车制造商所提供的价值。顾客对汽车经销商的忠诚度更低，回到同一位经销商那里购买第二辆车的车主只占全部汽车客户的20%。汽车服务方面也一样令人黯然神伤。非保修性服务收入中的三分之二流进了经销商网络以外的修理工的口袋。以往记录既然这样叫人抬不起头来，那么持续的递增改善大概难以解决问题。

美国的汽车制造商们已在改善各自产品的质量方面取得了巨大的进展，但是也像其他耐用品制造商一样，它们一直重视的是争取新的顾客，而不是留住已有的顾客。不错，它们的确已经广泛开展过"让顾客满意"的各种活动，通用、福特、克莱斯勒这三大汽车公司还进行过忠诚管理方面的某些实验，例如采用新顾客数据库进行直接营销活动，使用买车即刻享受优惠的信用卡，进一步扩大租赁服务项目。（通过租赁留住的顾客往往要比经过购买留下的顾客多5%至10%，部分原因在于公司采用每月结账一次，所以可跟顾客保持密切联系，知道他们什么时候需要汽车。）可是各项忠诚指标依旧不尽人意。实际上，汽车制造商

们并未仔细地测量它们各自的顾客保持率，能把它看做一大关键性问题的人就更少了。在过去的10年中，三大汽车公司的平均股本收益率一直是负的2.8%，但是只有少数几个经理人能够看出品牌忠诚度与公司利润率之间的关系，也只有少数几位经理真正明白：整个汽车制造行业必须纠正价值主张上的根本性缺陷才能实现价值、忠诚度和利润方面一致的可观增长。

卡尔·塞维尔(Carl Sewell)是美国卡迪拉克汽车的经销大腕儿之一，同时他也代销凌志和欧茨(译注：Oldsmobile，又译"奥斯莫比")汽车。塞维尔写过一本名叫《终生顾客》的书，他在书中计算了如果一个经销商能够一辈子留住一位顾客，该经销商可以实现的收入总额将会高达33.2万美元。塞维尔抓住了读者的注意力之后接着解释了经销商何以能够赢得买主这样高的忠诚度。他提的建议非常好，但是正如塞维尔自己指出的，惟一的问题在于经销商们无法解决汽车制造行业的价值主张造成的所有问题。制造商们设置了许许多多的妨害效率的障碍，而这些只有制造商它们自个儿才能解决。

例如，顾客平均每隔四五年才买一辆车，因此不太在意汽车展览地点是否十分便利。可是一辆车每隔半年左右就需要维修保养一次，所以把车交到什么地方、安排一下临时用车、到什么地方提取修好的汽车等具体事项累加起来便成了问题。这样一来，一个理想的维修网络就应当在城市的各个地区安排好方便的网点。但是制造商们全都要求每一个经销商均在同一个地点提供服务和进行销售。这实际上是要汽车经销商布置的展销地点多而维修地点少，或者是展销和维修地点同样多。事实上这种安排只是适应了制造商的需求。它们针对争取市场份额的需求而一贯采用的营销方式便是给许许多多的经销商发放代销许可证，数量之多超过了实际需要，所依据的理论前提是如果能在许多经销场所准备好车辆存货，便可维持价格低廉、汽车部件经常

磨合、形成一定的经营规模。在制造商们看来，维持一定的规模经营便是维持长期的竞争优势的关键。

汽车制造商们理当把经销商看做自己的合作伙伴，伙伴们成功了，那么对制造商、对顾客、对整个价值体系都有好处。可是它们却听任市场过度饱和，以为叫一声“祝你们好运”，最能干的经销商便可鸿运高照、财源滚滚。而实际结果是整个分销系统效率严重低下，开设的临街销售网点太多、存货占用的资金过多，同时可以提供维修的网点又太少了。于是，绝大多数的车主只好把用于维修保养的钱花在路边的修车棚里，或者花在迈达斯点金车行、固特异轮胎服务中心、汎士通轮胎服务站、西尔斯汽车服务站等大型连锁车行里。到头来，汽车经销商们利润低得可怜，并且抱定了念头：没法给销售人员和维修工人支付体面的工资。

其结果是没有几个心智聪慧的人愿意一辈子以卖车为生。甭说福利不怎么样，就是基本工资，由于几乎完全是跟销售佣金挂钩的，年薪平均下来不过区区两万至两万五千美元而已。加之社会地位低、工作时间长，难怪职工的流失率动不动就窜到了30%至50%之间。让我们就此再说两句。如果联想到顾客平均四至五年才会再次来买汽车，则同一个销售人员能够等到与同一位顾客见第二面的机会实在渺茫。现在，再考虑到经销商实行的薪酬制度这个因素，即卖掉一辆车便得一份钱，可留住顾客却分文不得，那么你能得到的销售队伍就会为了成交一次卖车生意而不择手段了，尽管这么做意味着这个顾客就此不再回头。正是因为实行着这么一种薪酬体制，惟一令人感到诧异的地方便是竟然还有多达20%的顾客过几年还会前来再次买车。

由于修理工的工作不比这好多少，所以维修车间的雇员流失率也是个严重问题。维修车间的生产效率不好，进一步恶化了经销商由于规模和地点而造成的经济劣势。对客户而言，其结果

是产品和服务的定价似乎不着边际，于是他们义无反顾地逃进了路边的修车铺子，那里不仅价格优惠一些，而且服务质量好得多。路边车铺之所以能够做到这一步，是因为那里的修理工在同一个岗位的工作时间长，认识了顾客并且对他们的汽车非常熟悉。随便说一句：大多数汽车制造商常常兴冲冲地把品牌零配件送给这些路边修车铺——同时也送到超市里去零售——所以它们自己的经销商无论在质量上还是在配件齐全上均无任何特别的优势。另一方面，由于制造质量提高了，需要保修的工作也就减少了，日常的保养工作也越来越少，因此经销商不得不为市场的萎缩而费尽心机。正是由于制造商们一手制造的上述种种劣势局面，汽车经销商服务差劲、定价不利于竞争也就不奇怪了。这种体制提供的价值难遂人意，不尽如意的价值造成顾客和雇员忠诚度日渐降低，而忠诚度低势将危及整个体系的根基。

凌志汽车公司革命化的价值主张

丰田公司懂得忠诚的意义。该公司的产品在日本国内市场上的重复购买率超过了70%，而主要的几家竞争对手平均为50%。丰田公司的经销体制非常出色，并为超70%的顾客保持率立了头功。公司在成立凌志分部时决定，为了实现自己的营销目标，必须针对它在美国的经销商网络进行重大改革。新的分公司的目标不仅要尽量扩大销售额和利润，而且要在顾客满意度和忠诚度方面赢得突破性的进展。凌志公司接受了丰田"顾客第一、经销商第二、最后才是公司自身"的经营思想，并且又进了一步。新的企业宗旨是"对待每个顾客就像在家里接待客人一样，……为此我们要建立一支同业中最好的经销商队伍。"[1]

策划新的凌志公司的经理们认识到，他们必须变革传统的汽车制造业的价值主张。首先，他们意识到产品本身在设计、质

量和价值等方面必须是真正的出类拔萃。同时他们明白产品本身伟大还不够。他们的目标是要比任何别的人更好地理解自己的目标客户的价值方程式，所以研究了公司及其经销商可能与顾客发生的各种交互作用。LS400型车的主任设计师专程离开日本到美国工作了三年，为了找出可能造成顾客不满意的每一个根源，他与凌志公司的管理人员一道仔细分析研究了从挑选到购买到拥有一辆豪华汽车的整个过程。

所有的部门协同一致进行研究，共同开发了各式各样的系统，以确保顾客在其生命周期的每一阶段得到的价值都能最大化。设计人员详细列出了各个流程的细节，制定了考评指标，确定了业绩目标，指出了哪些交互作用构成了顾客周期价值的主体驱动力。主要的价值驱动器包括销售本身、车辆的交货时间、驾驶体验和操作体验、例行保养和紧急检修、与公司的相互联络是否方便快捷、顾客决定以旧换新时车辆的剩余价值等等。凌志汽车公司设计了顾客满意度调查表，发表监督销售、送货和服务工作，为汽车的剩余价值制定了考核指标(同行业中最高的)，开展了回收旧车、改装、重新开始保修期限等计划和服务项目。回收旧车的做法提高了顾客得到的价值（凌志汽车留给车主的剩余价值要比其他品牌汽车的高)，也使经销商多得到了价值（他们从改装和二手车的销售中均可获利)。

不过，如要衡量丰田公司这家新开分部在提供优异价值方面的成功程度，最为重要的数据还是顾客对服务和新车的重复购买率。凌志美国公司的第一位总经理戴维·伊林华斯曾经说过："在这个行业里，惟一有意义的满意度衡量标准是顾客再次购买所表现出来的忠诚。"正是怀有这样的抱负，正是渴望打破卡迪拉克在其全盛时期创下的顾客忠诚度纪录，凌志汽车公司为自己制定了似乎难以达到的新目标：力争顾客重复购买率达到75%

选择顾客

凌志公司开始设计自己的第一辆车LS400时，面临着一个十分困难的抉择：面向什么样的顾客群体呢？符合逻辑的选择是追逐新潮、喜欢马力强劲的年轻一族。正是因为更为年轻，这些车主对其宝马和美洲虎必然不会那么忠诚，因此凌志汽车只要设计够酷，把这拨人争取过来应当不成问题。另外，也是因为他们年轻，争取过来之后可能购买更多车辆的时间也比别的客户群体长得多。

可是追逐新潮、喜欢马力强劲的年轻一族往往变化多端、不大靠得住。显而易见，有朝一日另外一种设计火爆起来时，他们将会义无反顾地掉头而去，正像今天他们前来拥抱凌志一样。另一方面，现有的卡迪拉克和梅塞迪斯车主们更为沉得住气，已然显示出优异的品牌忠诚度。显然要把他们的买车生意争取过来更为困难。但是话说回来，一旦把这类人儿争取过来，他们就会成为忠诚的凌志客户。

于是凌志公司下定决心：骨头要拣硬的啃，因为那样的话回报也更大。于是它设计了LS400型车，旨在吸引卡迪拉克和梅塞迪斯的核心车主们。日产汽车公司的"无限"牌汽车，正如我们在第3章里提到过的，仿制了凌志汽车几乎所有的其他特征，但是追求的顾客群体却是宝马和美洲虎一族。如今5年过去了，丰田和日产公司各自的分公司都在产品上市和征服客户方面取得了惊人的成功，不过凌志的重复购买率要比"无限"高出21个百分点——63%对比"无限"的42%——很大程度上有赖于当初的对顾客群体的选择。

那么"无限"的叛逃者都去了哪儿了呢？最大的一组顾客买的是最时髦的四驱越野车，这种车深受住在城市郊区的"牛仔"们的喜爱。"无限"打算推出一种跑车来把这些游离的顾客吸引

回来，但是谁也不知道下一个时髦浪头打过来之前"无限"能有多少时间来做这件事。而在凌志公司那里，由于选择了内在的忠诚系数高的顾客群体，它早已构筑起了巨大的经济优势，暂时用不着像"无限"那么为产品创新而忧心忡忡了。

选择经销商

如今汽车市场十分成熟、况且供大于求，在这里推出一个新的品牌是需要勇气和自信心的。在某些行业专家来看，创建一支全新的经销商网络也有点儿愚不可及。丰田公司在美国的经销网络已经非常强大了，完全可以用它来销售凌志汽车。可是戴维·伊林华斯及其管理班子都想在关系营销方式上大干一番，让美国汽车行业好好开开眼，而要在这方面取得突破就得有一套全新的经营体系。他们认为，如想要在顾客关系上取得史无前例的发展，关键的一着棋便在经销商那里，即首先要跟经销商们发展史无前例的合作伙伴关系。如今回顾以往，戴维·伊林华斯认为在凌志的成功经验中，与经销商的合作伙伴关系是最为重要的一大因素。

招聘经销商的广告一出，引来了 1 500 份申请书，从中凌志公司选择了 150 家，筛选的依据主要是三条。一是实力和稳定性，每位经销商必须投资 300 万至 500 万美元建设销售场所；二是应有证据表明有能力赢得很高的顾客满意度打分；三是以往的从业纪录应能表明其为忠诚的经销商（最后赢得合同的经销商中大约有一半人是丰田汽车的经销商）。凌志公司密切关注着这些经销商在硬件方面从所在地点到墙壁装修的各个细节。有史以来头一回，一家汽车制造商聘用同一位设计师既设计汽车又设计经销场所。这类建筑物的布局是根据预先确定的销售程序来设计的。每个展厅的门首附近是一面大理石的前台接待处。顾客在参观、端详汽车展品时，销售人员不得上前打扰；只有

在接待小姐有此表示时才能给顾客提供服务。整个展销区域全面开放，放着三把椅子和一张椭圆形的桌子，不放办公桌。这么做背后的理念是要让顾客感觉像个客人。

凌志公司对自己的经销商期望很高，同时认识到自己也得拿出一大块来回报它们。首先，凌志公司懂得它的经销商必得赚取一定的利润。因此公司并未像宝马和梅塞迪斯那样设立300至500个经销商。如今凌志汽车销售已经过了6个年头了，但总共只有不到200个经销商，而且许诺决不超过200个。不妨想象一下这个承诺对经销商的利润率意味着什么。宝马和梅塞迪斯各自的经销商数量几乎是凌志的两倍，但是卖出的车子比凌志还少，所以平均每个经销商的销售量就要低得多了。由于拥有这样的生产率优势，凌志汽车经销商得以做到加价幅度小、提供便利设施多、同时还能获利颇丰。即使在销售场所的设计上，也能看出对经销商经营规模的重视。大多数销售门市设立在收费昂贵的地界上，因而整体的营业面积十分紧凑。特别在意服务质量的车主们每每向笔者提及该公司准备现成的豪华的代用车、免费洗车、各个经销点常见的迎客鲜花等。假如没有凌志公司优异的规模经营效益，各家经销商是不会花钱搞这些雅致的装点的。正如接替戴维·伊林华斯就任凌志美国公司总经理的一位说的："经销商赢利情况良好、有利于优厚对待我们的顾客。两者相辅相成，缺一不可。"[2]

有利可图的服务

对大多数汽车经销商来说，服务构成了利润方程式的关键性一部分，尽管它们的顾客保持率都不怎么样。加价幅度高、营销势头猛(你的汽车尚未开下传送带呢)、保修要求多，都有助于经销商大赚特赚各种服务费。

对凌志汽车经销商来说，服务也是利润总额的关键性的一

部分，只不过这里的现金流方程式有所不同。首先，一部凌志汽车需要的保养非常少，这也正是该车的一个卖点。这样一来，凌志汽车保持了比行业平均数高很多的服务忠诚度，实际上是后者的两倍还要多，同时成本很低、生产率极高。对于凌志汽车来说，服务这块蛋糕本来就比较小，那么凌志公司通过帮助经销商以较少的成本赢得较大的份额，就足以补偿它的汽车需要较少的关注这个事实了。

凌志公司这套服务体制的关键环节之一，便是基于卫星传输的通信网络，它的总部设在加利福尼亚，但连接着全美国的所有的凌志经销商。其他的关键环节还有客户满意度调查、故障诊断、培训，以及针对具体问题的专家帮助。有了这套卫星通信系统，凌志汽车的服务部门就有了好几个独特的优势。例如可对每辆车的维修保养纪录进行在线追踪，美国国内的每一个经销商都能立即获得有关每一辆车的以往服务纪录。这对提供优质的客户服务、找出那些在磨合期内未能得到检修的车辆并且初步判断一下原因何在等都是一个宝贵的工具。这套通信网络还与一个现代化的零配件仓库相联网，这样既可节省经销商的费用，还能避免等待零配件送货的种种不便之处。

卡尔·塞维尔（Carl Sewell）在他写的《终生顾客》的书中说这套系统是"世界上最好的汽车零配件存货管理系统，因为它使得我们可以每天都能定购所需要的配件。这意味着供货更为方便，对汽车公司和经销商都能降低存货管理费用。"[3] 如果有时用得着某些更为昂贵的零配件，那么凌志公司通过同一个通信网络还经营着一套经销商存货系统。该公司建立了一个恰好按时的零部件发送体系，零件可在下定单的第二天经过空运发货，所以经销商的存货规模可以很小很省钱。凌志公司的经销商平均每家只维持10万美元的零配件存货，而同行业的平均数为20万美元。一家凌志经销商的零配件存货每年周转将近8次，而行

业平均数只有4次。

凌志汽车公司想要自己的经销商赚取车辆保修期满之后的服务收入的80%，而同行只给它们的经销商留下30%至40%。凌志公司不仅仅提供了优异的信息服务系统，而且开发了最最先进的故障诊断设备，因而它的服务部门可以提高效率和生产率。该公司还为每一件服务工作制定了详尽的流程示意图，并为经销商的维修人员提供更为有效的培训和资质发证工作。加利福尼亚州南海湾凌志车行的服务经理约翰·雷恩在《财富》杂志（译注：请见该杂志1994年6月27日52页）上报道说，他"在凌志车行头一个月里受到的培训，比他在卡迪拉克工作的18年中受到的还要多"。[4]

即使服务质量和价值出类拔萃，依旧需要破除某些顾客"只有一个傻瓜才会到经销商那里去保养汽车"的先入为主的偏见。因此，凌志汽车公司要求自己的经销商为跑够1 000英里和7 500英里的车辆进行两次免费检修，再由公司给予费用报销。这么做可以促使车主前来体验它们的优质服务，而这样的优质服务对于赢得车主们保修期满以后的维修业务是至关重要的。考虑到常有一些经销商未能说服相当比例的顾客前来接受免费的检修服务，凌志公司设计了一批专做提醒之用的明信片，由自己的AS400型计算机负责打印、安排邮寄。这台计算机告诉经理人员什么时候邮寄哪些明信片，以便保证开车来的顾客能够按部就班地进入车库地沟接受检修服务，这就提高了顾客的满意度（因为车主用不着排队等候了），同时提高了经销商的经营效益（因为检修区域安排有序，从而可以增加利润）。

凌志公司还派出服务小组，去访问服务工作的赢利情况差、顾客上门少的经销商，提出针对性的改善建议。有个小组发现某些经销商的维修保养人员没有及时填写工作纪录，致使有些顾客该交的费没有收上来。在另外一家经销处，维修人员未能在检

修纪录上写明所有预防性的保养内容。在这两种情况中，根本原因在于服务代理担心客户见到账单数额较大，可能会在满意度调查表上打出比较低的分数。显而易见，公司需要减少顾客满意度打分对这些经销商的压力。

由于展销的网点比较少，为了弥补这种不便，凌志公司要求经销商提供免费的代用车、免费上门取车、送车，再由公司承担一部分相关费用。当然这些服务项目全都需要花钱，但是花的钱没有用销售量低的网点铺满市场所造成的损失大。非保修期服务量已经达到了 84%，平均每辆车的周期收入也已翻番，由此带来的顾客保持率非常高，其收益足以抵消上述免费服务所需要的费用。

凌志汽车公司负责服务、零配件和客户满意的副总经理迪克・奇提认为，作为重复购买忠诚度的一个驱动器，服务体验要比买车体验更为重要。他说："一位顾客要隔 4 年才买一次车，但是在再次买车之前他需要的检修服务多达 6 到 12 次。"[5] 这就说明了凌志公司为什么这么重视变革价值主张中的服务部分，迪克・奇提负责的部门试图确保经销商的服务部门获得很高的利润，以公平的价格提供出色的服务。为此目的，该公司已经综合利用了各种手段，如员工培训、维修流程设计、电脑辅助故障诊断、零配件存货管理、顾客满意度调查等等。这些措施目前它的竞争对手均已照抄应用了，有些则即将这么做，但是凌志公司尚有一件同行业中还无人试图模仿的武器，这就是对忠诚度的测量、计算和考评。

测量忠诚度

在世界上的汽车企业中，只有凌志公司能够随时利用计算机实时地计算出每一个经销商的服务保持率。正如在第 6 章中提到的，经销商的初始投资的一部分拿去购买了一台 AS400 计

算机和一套卫星接收天线，用来将经销商与凌志公司在加利福尼亚的总部联网。凌志的计算机系统工程部可以跟踪任何分销商为每一辆车所做的全部服务工作，还可以计算出每家经销商总共有多少位客户在跑够1 000英里和7 500英里之后回到经销商这里进行两次免费检修以及其他售后服务。

凌志的经销商使用同一套系统，既可以看到自己的工作业绩，也可以看到本市、本地区、全国各地的其他经销商的工作情况，并且进行相互比较。每个经销商每个月都会收到一份报告，上面概括了自己的服务记录以及与最佳年度的差距，记载内容既包括免费检修，也包括顾客付费的其他维修保养服务。这份报告附有每个经销商与其他同行的业绩比较数据，同时提出了诊断意见，以帮助经销商及其雇员进行失败分析，寻机找回尚未前来接受服务的车主。

每个经销商都得向公司报告自己的销售额、服务收入和成本。根据这些数据，凌志汽车公司负责服务、零配件和客户满意的副总经理迪克·奇提及其部属便可以向每个经销商指出各自的问题，比方说未能提供哪些服务，致使多少可以收进的利润付诸东流，同时最好的同行又是怎么做的等等。例如他们可以向经销商拿出数据予以证明，由于收费服务方面的顾客保持率比较低，致使每年少收入50万美元，而其他的一些经销商，顾客满意度打分和销售额都差不多，只因服务保持率比较高，每年可以多收入50万美元。效益不太好的经销商搞不懂自己哪些方面需要整顿时，凌志公司便会派出服务咨询专家前来，一并带着一整套诊断和失败分析软件等工具。有一次，他们发现门市推销员没有把新顾客介绍给服务经理，尤其是在忙忙碌碌的星期六时更是如此。这些情况通报给经销商之后，他便设立了另外一笔佣金，但是要等到车主实际前来接受免费的检修服务时才支付给介绍客户的门市推销员。这样一来，销售人员全都想方设法让新的顾

客都能见到服务经理，而且确保他们都能前来享受免费的车检。有些顾客一时没来，销售员工还能主动给顾客打电话问一问、催一催。每逢展销大厅客流量较小时，经销商本人也会在他的 AS400 计算机上打印出按周记载的尚未前来要求服务的顾客名单，再由销售人员分别打电话。

有效的学习既需要相应的工具，也需要员工的主观能动性。凌志公司从两个方面提供了这种鼓励上动的动力。一是把每个经销商的业绩摆出来，并与公司考核指标和绩优经销商相比较，这就唤起了他们的荣誉感。二是向大家证明忠诚管理的经济效益，允许经销商自己确定如何奖励雇员，从收入上形成了一定的吸引力。该公司独特的信息系统提供了所有必需的工具和测量数据。这套系统中有一些缺陷尚未得到修补，例如凤凰城的某些顾客似乎只在冬天才在那里居住，而因此出现的虚假流失想象，当地的经销商还没有找到什么解决的办法。虽说如此，凌志汽车公司仍在不断完善它的测量体系，以便做得更为准确。比如说该公司目前采用客户调查表来确定重复购买率，但是正在开发一种更为严密的系统，以便按照经销商来计算同一个速率。凌志公司还在开发一些别的系统，用于教会经销商及其雇员如何进行失败分析。

有人请求同时代理卡迪拉克汽车和凌志汽车的经销大腕儿卡尔·塞维尔（Carl Sewell）根据自己的经历在这两家公司之间进行比较，他说："凌志公司有好多事情做得很漂亮，不过最为重要的是他们证明了要为经营业绩树立起比较高的标准，要比我们原来认为不可能的还要高，而我们如今都已确立了这样的标准。"[6]

未来的挑战

凌志公司为自己最初的几次跳跃设定的栏杆的确不低，而

这种高起点的业绩也的确不俗。该公司取得了以前谁也未曾达到的优质服务水平，同时在历届全行业顾客满意度的评比活动中独占鳌头。自从凌志这种车推向市场以来，该公司的经销商在赢利方面一直处于同行业的最佳之列。将近84%的顾客每隔半年前往一家凌志经销商店，接受顾客付费的车辆检修服务，这个比例在汽车行业里是最高的。顾客的重复购买率高达60%左右。丰田公司对此成就喜出望外、笑逐颜开。有些行业分析家们估计，虽说凌志汽车的单车销售量仅占丰田公司的3%，而其公司利润却占到丰田总公司的30%左右。

不过，凌志公司毕竟出道较晚，前面尚有一些严肃的挑战在等着它呐。当主打车型LS400于1989年进入市场时，它的标价是35 000美元。现在日元对美元升值不小，一辆新的LS400车要价就得在50 000美元之谱。这样的价格会让顾客们大吃一惊，也许会令许许多多潜在的忠诚客户三思而后行。由于价格过高，目前已经影响到了单车销售和经销商的利润；由于利润率越来越低，凌志公司可能不得不设法劝说经销商继续坚持提供免费的代用车和洗车服务。1993年的地震过后，南加州一家经销商的现金流一时短缺，于是试图撤掉摆在店堂里的鲜花和免费的油炸圈饼，但是顾客们马上就注意到了。

挑战不止于此。各家竞争对手已经抄袭走了凌志公司的许多做法，而它远远没有解决自家经营体系中最大、波及面也最广的一个缺陷，即经销商职员的高流失率问题，尤其是销售人员。虽说凌志公司的经销商流失率低于行业平均数，但是低得还不够，假如凌志公司希望度过设计周期偶一失算而引发的暴风雨，或者是日元的又一轮大幅度升水，那么它就必须找到一条出路，解决经销商与其雇员之间的合作伙伴关系问题。

也许问题在于，当凌志公司当初创建经销商体系时步子迈得不够大。它一直都把经销商的数量压得很低，但却在许多市场

上指定了许多代理，结果造成了价格战和其他令人困惑的营销战术。在市场疲软的时候，它让销售顾问参与跟客户的直接谈判，这种做法容易引起内部不和，等于重新拣起了从前的、造成汽车销售业的重复购买率仅有40%的老式做法。通用汽车公司的土星车分部就不是这样，而是在每个市场只任命一家经销商。土星车经销人员彼此更像是合作伙伴，各自主动地开设了数量合理的销售和服务场所。不过，虽说土星车分部的分销策略搞得不错，它并未随着顾客年龄及其财富的增长而推出品种更多的产品系列来赢得车主们的忠诚。通用汽车公司里有些经理人员期望，只要买了土星车的客户感到满意，他们就会在换车时购买潘迪克、奥斯莫比、别克和卡迪拉克。不过这恐怕只是一种一厢情愿，因为这些车辆各自的经销商相互之间的差别太大了。

但是总的来说，凌志公司在豪华汽车市场上变革价值主张方面做得不错，令人钦佩。该公司构思了一套全新的营销体系，在顾客价值和忠诚度方面取得了突破，表明了忠诚管理在经济效益上的优势，说明忠诚管理可以产生革命性的力量，能为顾客、经销商、为公司自身提供可观的价值。况且，它这种策略是很难模仿的。据凌志公司一位资深的经理讲："就所有者忠诚而言，答案可谓见仁见智。看看我们的做法，我们做的是许许多多的小事情，而这些是很难照搬的，因为难就难在这些琐碎细节如何才能协调起来。"[7] 这话说得不错，可是凌志公司寻找答案的方式却并非秘密。现任凌志汽车公司负责服务、零配件和客户满意的副总经理迪克·奇提从公司开业之初就去了，是这样描述该公司当初的决策过程的："我们研究了别人销售汽车、为汽车检修等提供服务的方式，然后把所有的问题和经营失败的事例摆在桌面上，最后制定了一套经营程序，把这些问题和失败原因一一排除。"[8] 这话听起来特像是投资人才沃伦·巴菲特说的。

提出一个有创建性的价值主张比较容易，面对一个庞大的

根深蒂固的系统进行变革就不那么轻松了。丰田公司在其美国的分部凌志汽车公司所做的并非是对一套老式系统的修修补补，而是从头创建一套全新的系统。其余的挑战尚有许多，之中的一个便是把凌志公司的管理技术和经营体系搬到母公司丰田公司去。说它具有挑战性是因为，如果要保持企业的持续发展壮大，即使是成功的价值主张也需要重新激活才能发挥作用。父母能从孩子那里学到什么东西吗？有的时候，变革一个既成系统的最为务实的方法，是创建一套全新的系统来服务于某个重要的顾客群体，一旦这套新的做法证明可行以后，再把所得经验带上，到核心业务部门去传经送宝。戴维·伊林华斯（Dave Illingworth）曾任凌志项目的第一位总经理，现已提拔到了丰田公司担任总经理职务，要说他在凌志学到的东西，有多少能在丰田公司改善价值主张时用得上，应当数他最有发言权。当有人问他，说丰田公司拥有1 200多名经销商，目标顾客又是中产阶级人群，那么是不是忠诚因素就不太关键了呢？伊林华斯回答道："没有区别，都一样的。人总归是人，不管他的年薪是20万美元还是一万美元，他都希望得到尊重。"

人寿保险业

倘若一种价值主张的缺陷特别大，那么这家公司必定难以经营下去，纵然在某些具体的部位修正错误也于事无补。这就好像在一艘下沉的船上开怀痛饮，喝点什么可能会让你觉得好过一些，但却拯救不了船的下沉。

试以一家挺有名的人寿保险公司为例，让我们暂且称它为"东方保险公司"吧。该公司明确了它所遇到的各种难题，针对每个问题提出了实用的解决办法。它的成本结构有些膨胀，于是实行了一项重组方案，根据基于风险因素的精确的最低预期资本

回收率向各个业务部门划拨资金。最低预期资本回收率是指把钱投入到能给公司带来最大效益的地方。

东方保险公司甚至充分掌握了一些失败分析方法，针对顾客和代理人流失现象进行了系统的研究，揭示出几个可以提高业绩的领域。公司认识到许多代理人孜孜追求的保户恰恰是忠诚度最低的顾客，发现这些代理人在吸引新的业务时使用了一种最能吸引不忠诚的顾客的产品。公司查出了一些代理人，他们承保的保单带来的顾客保持率很低，认识到某些用于招揽新保户的技术手段(例如黄页广告和发给代理人的季节性保费提成)实际上降低了公司整体的保户续保率。

该公司利用这些发现，开发了一些实用的计划，极大地改善了顾客和雇员保持率。它实行了一项旨在鼓励提升客户保持率的计划，凡是能够达到预定的保户续保率的代理人均可得到公司的奖励。该公司组织了一些培训班，教导代理人如何寻找合适的顾客，对许多代理人一直当做奖励手段使用的产品进行了重新定价，这样一来对那些不太合适的保户就没有什么吸引力了。最后，东方保险公司改革了自己的招聘方式，着重吸收那些事实证明具有长期忠诚度的应聘者类型(主要是些年龄较大的、从事过某种职业的人)，同时注意避免招聘那些以往的事实证明流失率较高的应聘者类型。

不过，即便采取了上述改革措施，东方保险公司仍无可能取得它所期望的业绩增长。为了说明何以至此，我们需要回顾一下前面讲过的道理：我们必须在房屋的基础之中寻找裂缝，而不是在墙壁的表面指点瑕疵。也就是说，我们要到公司的价值主张里考察问题，小步改良难以奏效。

一家公司的价值主张中所能出现的最大的裂缝便是关键客户和骨干雇员的流失率。就东方保险公司而言，正如大多数的保险公司那样，这样的裂缝可谓够大够宽的。在人寿保险行业里，

衡量顾客忠诚度的最佳价值尺度之一便是生命周期钱包份额，亦即一家公司在销售给一位顾客的第一份保单之后所能赚取的、占该保户终生保险购买量的百分比。东方保险公司的保户当中，三分之二的生命周期保单购买量流到了它的竞争对手的口袋里了。这样差的业绩水平在保险行业中属于司空见惯，虽说也有少数几家公司赢得的顾客忠诚度是上述水平的两倍以上，例如西北相互保险公司和国家农场保险公司。

东方保险公司的代理人流失率也很高，说明该公司向其雇员提供的价值也不怎么样。该公司每招聘100个新的代理人，4年之后仍在公司效力的只有20名。在其余辞职不干的80%雇员当中，大部分之所以扬长而去是因为在别的公司里，只要尽心尽职，劳动所得要多得多。另外一部分人出走他乡是因为他们注意到，该公司向顾客提供的价值量很难让人引以自豪。就拿公司要求他们大力推销的标准保单来说吧，保户不得不至少连续缴纳8年的保费才能得到一笔说得过去的回报。换言之，假如保户有了同样数额的钱，如果先用其中的一部分款项购买一份廉价的定期保单，再将余款投资到一家投资者不用支付佣金的互助信托投资基金里，两项收益相加未必比在东方公司的所得差多少；而对那些未能及时缴纳保费的保户来说，这份保单只会是废纸一张。令人遗憾的是，东方保险公司有80%的顾客等不到第8个年头他们的保单就失效了，这就意味着该公司大多数的保户得到的价值很不好。另外还请不要忘了：大约80%的保险代理人经常是早早地一走了之。东方公司以及美国的整个保险行业，其业绩表现如此提不起来，资本比率日趋恶化，难道说与这两个数据一点儿关系也没有么？

大多数保险公司一口否认了这个问题的严重性，并且援引别的一些雇员流失率也很高的行业借以佐证。例如应聘到公共会计事务所的人，在其最初5年里会有80%的流失率。不过保

险公司与会计事务所在这方面有个重大的区别：到会计事务所应聘的人，许多是奔着极有价值的培训而去的。到人寿保险公司参加工作的没这福气，不知不觉之间学会的本事，便是向保户推销一些能把30%顾客的价值摧毁掉的产品。

当顾客和销售人员的流失率高达时，几乎可以肯定公司需要重新定位自己的价值主张了。保险业最爱闻风而动，市面上流行什么管理方法就引进采用什么——你能说出一家此时此刻没在进行重组、整顿的保险公司的名称吗？——可是这些聒噪一时的管理方法，大多好像下沉的"泰坦尼克号"上的酒吧里的汤汤水水一样，喝点下去可能觉得好过一些，但却拯救不了企业。能够力挽狂澜的，应当是某种另出机杼的新思维。

价值主张的新与旧

有一些公司已经重新考虑过了传统的价值主张，并且已在取得极高的顾客和代理人保持率。国家农场保险公司将人寿保险业务与财产和意外险结合起来，便于代理人向保户提供惠及一生的高值服务。西北相互保险公司的路子与此稍有不同，它没有拓宽产品系列，而是对顾客群体进行了筛选，挑中了一些平均保单数额高、忠诚度好的保户群体，密切关注成本管理，并与顾客和代理人分享获得的额外价值。

如果其他公司想要发掘较高的顾客和雇员忠诚度所能带来的现金流剩余价值，那么它们就需要提供同样优异的价值。50至100多年前，大多数适用于人寿保险业的价值主张初创伊始，提供延期纳税储蓄或投资的选择不是很多，就连定期保险即针对意外死亡的保险也尚未出现。今天我们的选择该有多么丰富，有市政公债、共同基金、养老年金、个人退休账户、401K、许多雇主出钱的退休方案、雇主补贴的保险和福利等等。因此如今想要向个人客户卖出一份寿险合同，那么保单绝对有必要适合客户

在储蓄、投资、退休、房地产等方面的安排，同时还要兼顾他在税收方面的具体情况及其对风险等因素的个别承受意愿和能力

然而今天绝大多数的销售人员的素质、能力、技巧又跟这种集成式的经营方法格格不入。要对一位顾客的财务状况进行分析，会有很多工作要做，而一份保单的佣金数额又很小，所以不值。假如代理人花费那么多时间和精力用于分析顾客的财务状况，那么取得回报的惟一途径便是向该顾客出售各式各样的产品，经历许多个年头。这种解决方案需要的回报过程漫长，需要一支兢兢业业的职工队伍，还需要多种多样的保险、储蓄和投资产品，以便满足该顾客历时终生的种种需求。实际上，由于顾客拥有许多形式的消费渠道，而且为争取得到他的业务的竞争十分激烈，因而一家保险公司需要做的要比这多得多 许多人无需别人提供咨询便可通过电话或者邮局获得最低报价。有些顾客的确需要请教专家才能拿定主意，那么在挑选专家时自然会选那些既理解他们的需求、收费又较低廉的专家。成功地得到这笔业务的渠道——通常是个保险代理人，但是未必总是——将有可能提供品种齐全的产品，将以对顾客群体充分的了解而取得优异的生产率。

就保险公司而言，这个分销渠道问题具有十分重要的战略意义，因为上面描述的交互性活动发生在渠道之内，而不是公司之内。当然，少数自行办理业务的大型的、多功能的保险商除外。换言之，一家保险公司并不需要向其偏爱的渠道(译注：绝大多数情况下还是指公司旗下的代理人)提供全套的金融产品，但是一旦确定具体的产品系列之后，则该系列必须与该代理人提供的、精通的并且乐于协作的全部库存相适应。

问题的难点在于没有几家保险公司拥有自己偏爱的渠道。大部分业已认识到了自己原有的渠道不敷使用，但是采取的对策却是招揽许多新的渠道并且通过它们销售，而不是全力以赴

把注意力放在自家兴亡所在的最为主要的渠道上并为它解决问题。这种漫无目的、旨在广种薄收的经营方式也许合乎逻辑，因为由此而增加的销售量维持了公司的业务需求，同时把企业的鸡蛋分别放到几个篮子里，从而分散了风险。不过，由于公司对哪个渠道也没有什么承诺，所以几乎肯定会降低所有渠道的忠诚度，尤其是在公司里忠心耿耿地服务多年的销售人员的忠诚度，而这些人的忠诚问题最为至关重要。假如一位客户可以从许多渠道买到同样的品牌产品，比如保险代理、银行、股票经纪人、单位的福利办公室、邮局等，那么公司从这个品牌的销售上获得的利润便难以养活一批直接销售人员。销售队伍就会软弱无力，服务质量势必降低，忠诚度逐渐下降，所有有关人员所得价值也将等而下之。有些销售人员为了养家糊口，不得不采用误导甚至非法的销售手段，而这必将彻底断送同一品牌的美好名声。

这种两难局面由来已久，情况复杂，难以处理得皆大欢喜。有的时候是因为保险产品种类越来越多、计算越来越复杂，有的时候可以归咎于制造时代形成的老式观念，总是把市场份额看得格外重要。大都会保险（Metropolitan）、万全医疗保健（Prudential）、公平保险（Equitable）等老字号、大公司，是花了一百多年的时间、依靠提供给保户和代理人的优厚价值方才发展到现有的规模和气派的。不过好景不长，传统人寿保险单的相对价值开始走了下坡路。首先，寿险产品不成套，就是说客户投保寿险的投资部分和纯粹的定期保险部分是相互分裂的。其次，如今出现了许多的替代性产品，可以兼顾储蓄和投资功能，例如个人退休账户、免税的债券基金、单位信托投资、共同基金等。最后，由于新出现的分销渠道成本很低，例如福利部门代办、电话销售公司、银行的相关业务等等，无不给公司利润和业务量带来额外的压力。

随着代理人收入的下降，他们必然会要求保险公司推出更

多的竞争性更强的产品。公司也就尽量照办，推出各式各样的新产品，例如可变寿险和延交、缓交年金等。这类新产品中间有些的确增加了价值，有些则是听任代理人针对新保户多打了些折扣，只要不至于把原有的定价体系搞得一塌糊涂就成。

保险公司也给代理人增加压力。它们不想要增长停顿下来，以免丢掉基于行业排名的、有利于自吹自擂的权利。公司开足了马力，大搞各种促销奖励活动，鼓动代理人把产品卖给更多的边际客户，起用更多的打擦边球式的营销手段，这就为几年后顾客流失率愈加高涨埋下了伏笔。由于新产品的定价有必要先声夺人，有些公司便眼睁睁看着老牌产品的利润一再滑坡。谁也没有想到那些忠心耿耿的老客户会怎么想，是否会注意到他们的收益率日趋变得没有了竞争力，成熟保单的流失率是否在增加等。代理人响应公司的促销活动，新保户数量增长了不少，从而掩盖了这种活动的腐蚀性作用，与此同时越来越多的破坏正在悄无声息地发生着。

随着时间的流逝，销售工作变得越来越困难了。与新产品相比，原有的产品系列的潜在价值毕竟在减少，所以依然兴旺发达的只有才气十足的销售人员，即那些的确能在北极圈里卖掉制冰机的推销员。代理人流失率升高了，必然造成顾客的进一步流失。（让所有的人大吃一惊的是，客户之所以感到厌烦并且一去不回头的原因，原来是因为他们一再给公司打电话，询问有关已经购买的保单的问题，却迟迟得不到回答。卖给他们保单的代理人拿了佣金调走了，客户给接任的新的代理人留了话，可是后者却连回个电话的时间也抽不出来。）

除此之外，费用比率也在持续恶化。这是必然的结果，因为不仅招聘并培训一拨又一拨新来的代理人的成本在上涨，推销、承保、管理越来越复杂的数量品种日益增长的保险产品的成本和各项费用也在逐渐增加。不断恶化的代理人和保户保持率会

造成许多损害，而目前普遍接受的会计制度又掩藏了大部分的损害情况，因此许多保险公司未能认识到自己的价值主张遇上了多么严重的困难。如果能进行一次精确的现金流分析，将会发现最近几年来承保的业务的净现值均是负数，实际上损害已经伤及它们的基础资本了。

不变革只有死路一条

各项概括性的统计资料令人深感忧虑。这些庞大的老牌公司正在摧毁它们的新客户和新代理人各自80%的价值。当然，随着市场开始凸现出下降了的保持率对现金流所造成的种种后果，它们的投资者也将深受其害。为了摆脱这一螺旋式下降的趋势，这些公司需要变革它们的价值主张。变革的第一步应当像凌志汽车公司那样，首先仔细地选择顾客；通过分析他们采购、购买、拥有、置换的整个周期，比其他公司更为深入地了解这些核心客户；然后重新挑选销售渠道和合作伙伴，重新设计销售流程、服务程序、通信方式、产品系列，以及确保提供优异价值的管理储运等环节。新的价值主张必须提供比竞争对手所能提供的更好的价值。不管由于什么原因，只要一位顾客的净现值在竞争对手那里比在你这里大一些，那么你的价值主张迟早会破产，因为你的对手能够投入更多的现金流，为改善它的价值主张进行持续的追加投资，而你或者不能，或者投入的幅度小得多。

变革价值主张从来都不是轻而易举的事，但它是保险公司摆脱螺旋形下降趋势的惟一出路。创建一个全新的价值主张非常复杂，很费力气，要求具备丰富的策略规划经验、广泛的有关顾客、竞争对手、规模经营的种种知识及其综合统筹的能力。相比之下，判断一下变革措施是否已经奏效要容易得多。如果说公司的钱包份额超过了30%并且正向攀升，如果说顾客保持率正在上升且新的顾客的净现值重新变为正数增长，那就是变革措

施已在发挥作用了。

美国运通公司的重振经验

在我们提供过咨询服务的保险公司中，目前尚未有一家主要的公司已经扭转了它的下降局面，原因都是未能成功地变革自己的价值主张。美国运通公司（Amex，全称 American Express）是一家大型的金融服务企业，它倒提供了一个有趣的比较对象。该公司注意到自己面临着类似于保险业界的竞争局面，但是已经开始扭转这一局面了。

美国运通公司成立于 1850 年，当初是个快速投递货物、包裹和钞票的速递公司。它于 1891 年推出了旅行支票服务，在 20 世纪 70 年代以及 80 年代初期取得了异乎寻常的成功。利润从 1970 的一亿美元增长到了 1985 年的 12.5 亿美元。到了 80 年代中期，美国运通公司已经深入绝大多数的目标客户群体，包括企业界的高级经理人员和经常乘坐飞机的旅行者。它在银行信用卡业务上的竞争对手对其业绩非常眼红，为了把这些极有价值的客户拉过去，对他们发起了史无前例的招徕攻势。这些竞争对手发行了金卡，不仅不收年度手续费，而且多用有奖，甚至联合发行了提供特别优惠的各种信用卡，例如通用汽车卡。随着这类银行信用卡的发行范围日益深入上层顾客，他们与美国运通公司之间的区别逐渐模糊起来。某些核心顾客渐渐地变得不再那么忠诚了，把一部分信用卡消费转向了银行信用卡，有些客户干脆改弦易辙叛逃了。

银行信用卡还对商家的忠诚度形成了挑战。发行信用卡的各家银行对用户的消费收取一定的利息，利息收入构成了银行的一部分收入，因此有些商家接受顾客用卡消费时，银行有能力给它们分出一些利润作为手续费。当初各个商家选择接受美国

运通卡，是因为持有该卡的客户一般说来都是很有吸引力的顾客，他们花的钱多，而且花钱买的商品的利润率高，尽管运通公司的收费并不低。可是现在在银行信用卡的竞争之下，商家的看法和行为便有发生变化的危险。持有运通卡的客户同时拥有维萨信用卡和万事达信用卡的现象多了起来，有些商家有可能不再愿意支付运通公司更高的收费，而且开始鼓励顾客使用银行信用卡了。运通公司原先向各个商家宣扬的价值主张，如今受到了维萨信用卡公司公开的挑战，因而亟待采取有效措施予以扭转局面。正如在保险业界的情况一样，顾客的流失大大影响了成本结构，使得业务增长更为艰难。

哈维·戈拉伯（Harvey Golub）接任美国运通公司的首席执行官之后，与其手下大员一样认识到短期的渐进型方案不再灵光了，难以继续保护并强化公司的领先地位了。他们重新考察了自己的经营思想和方式，积极思考如何重塑价值主张、再注活力，同时兼顾客户和商家的利益。戈拉伯及其同事想要搞清楚都有哪些顾客群体能够给公司带来明显优异的价值回报、哪些顾客的钱包份额始终大于其他群体。他们针对不同的客户群体，详尽地描画出了各自的消费周期图和终生利润曲线图。

美国运通公司的营销能力一直非常强大而且倍受推崇，但是想要找出顾客流失率渐增的根本原因，它的传统的诊断工具尚嫌不足以完成任务。该公司认识到必须更加积极主动地钻研现有的数据资料，于是针对自己的信用卡业务展开了一项分为两个阶段的分析和研究工作。

首先，根据现有的和潜在的顾客分别对自己以及对竞争对手的净现值，运通公司把目标市场进行了细分。例如，信贷余额较大的顾客，一般地说更为有利于发行银行信用卡的竞争对手，而喜欢每月全额支付欠款的高消费顾客则对运通公司更加宝贵。经过这么一细分，公司找到了问题的所在，明白了现有的顾

客当中哪些人更容易受到竞争对手价值主张的吸引。

第二个阶段是对顾客的消费行为进行深入的分析，以便找出问题的根本原因。经过这一阶段的工作，运通公司明白了驱动客户决策的最为关键的因素，如钱包份额、使用频率和流失率等等。运通公司同时还研究清楚了竞争对手的经营能力、局限性及其长远意图，从而针对自己想要争取并留住的客户群体设计了真正的世界一流的价值主张。它对这些价值主张进行了测试，根据顾客反馈的意见做了一些修改，然后在世界各地逐渐推广、执行。

公司的管理方高层提出了远景规划，并以此在公司上下进行了动员：力争拿到目标顾客的信用卡消费的全部份额，即"百分之百"目标。这个目标可谓雄心勃勃，想要达到也许需要多年的奋斗，但是提出这样的目标其本身，使得公司致力于赢取本行业最高的、持续发展力度最强的顾客忠诚度，帮助公司实现了从基于产品到基于关系的经营理念的大转变。比如说吧，假如一位客户需要一张金卡、一张公司卡、一张一卡通才能满足他的全部消费需求，那么运通公司现在就要把他当做一个碰巧拥有三张信用卡的顾客来对待，而不是当做分别拥有三张不同的卡的三位顾客来对待。

美国运通公司目前正在针对世界各地的商家开发更为强化附加值的服务项目。例如其中有个计划叫做"忠诚的伙伴"活动，商家只要签字成为成员，那么其顾客就可依据自己使用运通卡消费的购买金额获得积分。顾客可以把这些积分折合成种类很多的其他奖励形式，比方说可以换算为民航公司的"常飞客"积分或者购买商品时的优惠积分。运通公司如今还提供一种改进了的账单报告书，商家用它可以更为有效地与其顾客交换有关顾客消费的情况一览。

美国运通公司朝着"百分之百"目标已经迈出了坚实的步

段。它已发行了许多种富有创新精神的新型信用卡。它以每两分钟一个的速度，正在世界各地与形形色色的商家签订合同。它充分认识到了"美国运通"这个名字在主体顾客心目中的分量。它已制定了更为清晰的未来战略。所有这些努力的合力作用，已经使得公司的信用卡业务利润有了长足的增长。针对竞争对手挖自己客户墙脚的做法，美国运通公司采取了一些对策，大刀阔斧地进行了改革。现在针对所有的目标顾客群体进行严谨的忠诚度测量工作，以期监督竞争对手在这方面的进展情况。它已认识到忠诚问题正是竞争策略的核心问题，远比具体的产品和服务活动更加重要。

无论什么行业，要赢得顾客的忠诚都需要全神贯注、细致分析、始终如一、大力投资，同时给予客户满腔热情的关怀。一旦成功，其效果足以彻底改变一家公司的整个运行方向和发展潜力。如果公司为了抬高短期利润率而忽视顾客的忠诚问题，那么它就是在选择一条风险更大、最终也更加艰难的未来之路。它们寻求的只是症状的临时性缓解，其后果只会加重病症本身。这是因为用以解决利润问题的管理工具，其设计之初就不是用来对付价值主张中的缺陷的，对那些潜在的更为严重的问题，既不能检查、也不能改正，就连揭示也无法做到。恰恰相反，如果一味追求直接的、短期的利润，便会损害公司尚有可能向顾客和雇员提供的价值。

一家公司必须拿出比竞争对手更好的价值主张，并以此服务客户，否则就难以成功并增长。只有对顾客和雇员的忠诚度进行测量，才能准确地找出价值主张中的弱点和不足，帮助公司开出治病去根的良方。

第 10 章

适应变化的伙伴关系

如今在商界，变革无所不在，而且日趋剧烈。在过去的20年中我们看到许许多多的领域发生了革命性的变革。例如竞争全球化、信息技术、顾客服务、雇员参政、公司管辖权限等等。公司经理们作为一个群体，一百多年来殚精竭虑，一直在寻找治厂执业的良策，不仅想把公司扶上正轨，而且还想领先一两步。实际上，"变化管理"的本身早已成了一门学问，成了专家学者竞相出谋划策的一大题目，成了经理们必须掌握且须随时应用于陌生环境的又一档子本事。不过，若按字面上的定义来讲，"变化管理"的确难以言喻、不好捉摸。因此"变化管理"一说尚不能曲尽其妙，"混乱管理"倒是更加贴近事实的本身。

如此一来，你，还有大多数其他的经理人，为了公司的生存和发展、为了公司面临的种种根本性的变革和小打小闹的改良，便只好遍尝百草，偏方试了一个又一个，可那广告上说的疗效却从来没有达到过。你现在最不想要的就是针对顾客、雇员和投资者制定的三个新变化计划。现在你得弄明白公司上中下，同仁左中右，一切变化都是不可少也躲不掉的，你所需要的就是一个据以简化、协调这些变化并确定孰先孰后的框架结构，或曰参考体系。

"基于忠诚的管理"便是这么一个框架。同时只有以忠诚领

先企业为例才能说明怎么利用这一框架。它们遵循价值创造的理论和忠诚管理的方法毕竟已经几十年了，因此虽说能够清楚地图解最终的目标，但是那个目标距离你今天面临的挑战又显得相当遥远。你需要知道的是：为了降低顾客或者雇员的流失率，下个星期或下个月你该做点什么。然而，当你观看忠诚领先企业时，你看到的只是它们已经取得的成就，而不是它们当年是如何开创了这份事业。事实上，忠诚领先企业是"变化管理"的超级模特儿，它们充分协调了忠诚的各个部分，虽经20年甚至30年的沧桑巨变也未改初衷，终于得以创建了战则必赢的管理体系。它们能够处变不惊、左右逢源，其根本原因并不在于几年前积了什么德，而在于它们持之以恒、时时刻刻地做着的事。如果其他公司也想稳步前进、不致倾覆，那么它们也需要做做这样的事。

什么样的事呢？两个基本规则：一是要根据价值（而不是依据利润）来明确公司的使命感，二是利用伙伴关系来对企业的所有成员之间进行协调、动员和管理。这样两个原则相互结合，便可构成一套比罗盘还要可靠的导航仪

目标：正北

商界永远风云变幻，一如隆冬时节的北大西洋。同在这样恶劣的气候环境下，忠诚领先企业拥有的第一个关键性的优势，便是一套便于确定航向的参考坐标。不管天气多么糟糕，一只眼紧盯着北极星航行的公司便不会迷失方向、方寸大乱。当然，哪一家公司也永无可能真正地找到一个安全的避风港，而且在商业世界中根本就没有这样的所在。在商界谋生，旅途本身便是一切，主动航行和顺风漂流之间的区别，恰恰在于强烈的方向感。正是有了这么一个方向感，我们才能做出正确的日常决定和事

关长期的战略规划。对于忠诚领先的企业来说，方向感的表现形式可以是多种多样的，但是归根结底都是一条原则：给顾客创造最大的价值。让我们再看一些例子。

西北相互保险公司

在过去的10年里，美国的人寿保险行业遭受了剧烈的变革：新产品层出不穷，新的管理规定与以前的大不相同，新的竞争对手不断出现，利率变化不定，股市动荡未停。然而风暴之中，仍有几家保险公司依旧生意兴隆，照常人气旺盛。其中数得着的就是西北相互保险公司(Northwestern Mutual)了。据该公司首席执行官詹姆斯·埃利克逊(James Ericson)说，这家公司引以自豪的，在于它是“保户的公司”，认为衡量它是否成功的最佳尺度正是顾客的续保率。西北保险公司利用这个测量指标，不断改善它向客户提供的价值量，顾客流失率持续下降。现在只有4.2%的头年客户和3.4%的续保客户未能及时交费而听任保单失效。这个流失率只有人寿保险业平均数的二分之一。

该公司成功的秘诀在于保持强烈的前进方向。首席执行官詹姆斯·埃利克逊做过这样的概括：“我们不得不对付各种各样的变化，但有一样是绝对不会变的，这便是我们的价值量。这就要真正地以客户的忠诚度为基础，坚信的指导思想就是：我们要向保户提供价值。”说起来当然显得很简单。能像埃利克逊这么讲的首席执行官大概数以千计。埃利克逊与他们的区别在于他及其西北公司始终如一地兑现着这种说法，而且利用顾客流失率来测量自己的进展情况。在该公司召开的经理会议上，为保户创造价值这一原则反复出现在许多争辩激烈的讨论中，实际上经常左右着最终的决策。例如公司的投资小组委员会正在评估一个复杂的金融衍生产品时，有个成员突然打断了大家的议论，提出了他们暂时忘在一边的问题：“可是这个产品怎么样才能为

保户创造价值呢？"此话一出，大家的讨论立刻转向了这个熟悉的议题，如果得出的结论难以令人满意，整个委员会便会放弃有关那个产品的设想，不再提起了。

无论是战略决策还是日常决定，"怎么样给客户提供价值"这个问题及其答案似乎都是西北公司的关键性参照坐标。例如许多年以前，该公司在讨论产品分销时便向自己提出了这个问题，经过讨论得出的结论是：为了始终如一地向保户提供优异的价值，最佳途径只能是通过自己的、只代理本公司产品的一般代理人网络进行分销，因为他们受着合同的约束，致力于执行公司的战略规划和经营理念。当时通过独立的经纪人进行的销售额占到了公司收入的四成，因而不难想象假如是别的公司处于同样的局面下，它们会给同样的经营原则打个什么样的折扣。但是西北相互保险公司选择了更为勇敢的道路，逐步淘汰了独立经纪人，为了保户长期的价值而牺牲了大量的短期的现金收入。

再举一个最近的例子。在80年代时，银行利率一再提升，投资回报飙升不落，大多数人寿保险公司发了大财。有些保险公司利用多赚的钱来吸收更多的保户，其他的则大把花钱大举购买，买银行买经纪行买财务管理公司买信用卡商号。许多保险公司都给管理人员滥发奖金。但是西北相互保险公司与此不同，它把巨额赢利全都回报给了当时已有的保户。《福布斯》杂志于1988年2月22日评论道："很少见到哪家公司会花这么大的力气，去搞一个根本目的在于改善现有保户利益而非吸收新保户的活动。"[2] 西北保险公司在解释自己为何做出这样的决定时，引用了1888年当时的执行管理委员会确定的公司宗旨："西北公司求稳不求大，只以保户利益为重，不愿苦争规模第一。"[3] 尽管它声称无心成为行业老大，但是该公司如今承保的寿险总额高达3 000亿美元。

西北相互保险公司航行在同一颗吉星照耀下已经100多年

了。公司成立于1857年,两年后遇上了第一次危机,当时一列客运列车在威斯康星州约翰逊湾附近撞上了一头奶牛出了轨，造成14个人死亡,其中两个是西北公司的保户。这两个人的赔偿金共有3 500美元，可是仅仅两岁的西北公司全部资产只有2 000美元。按照保单规定,公司支付赔偿金可有60天的宽限期,但是该公司的总经理以个人名义借了1 500美元及时赔付了。

埃德华兹公司

虽说西北公司把保户放在第一位的优良传统可以上溯到1859年，但大多数忠诚领先企业这方面要年轻得多。凌志公司和MBNA公司属于新来者，埃德华兹公司和USAA公司则是在经营了几十年之后方才转向了基于忠诚的管理体制。不过,这些公司中的每一家，都是在致力于采纳了价值创造理念以后才形成或者最终形成了现有经营体系的基石。

埃德华兹股票经纪公司（A. G. Edwards）的现任首席执行官、公司创建者的曾孙本·埃德华兹第三(Ben Edwards III)叙述了他的管理班子是如何在公司创立那么久之后才逐渐采纳了忠诚管理的过程。60年代中期时该公司共有400多名雇员（现在它拥有一万左右的职工队伍),当时他的父亲得了心脏病并移居到了佛罗里达，指定年轻的本·埃德华兹第三接手"风雨飘摇、不堪一击"的公司。公司的管理层一班人跑到僻静的地方举行了一系列的会议,重新考虑自己的核心客户问题、长远战略问题和经营原则等问题。这些会议开得很激烈，与会的10位经理们知无不言、言无不尽，讨论涉及到了管理方法、相互关系甚至个人的目标。一致同意自那以后每月抽出两天,到圣路易斯郊外的拉马达饭店开会，定期讨论公司的发展规划、经营方向、市场定位和基本目标。在随后的两年里,大家首先形成了有关公司使命的共识：向保户提供富含优异价值的财务服务；其次，大家越来越

坚定地认识到，为了成为客户最佳的代理人，公司必须从根本上重新确定有关经纪人的定义。

公司的主要目标向来就是最大限度地赚取利润。但在圣路易斯郊外的多次会议上，与会成员逐渐明白，这个目标与公司新的使命格格不入。在一般的经纪公司里，交易桌子便是赚取利润的中心，而公司的大小经理从这些利润上提取一点点代理佣金。交易员试图从每一位客户身上赚取最大的利润，而不是发誓要给顾客的利益增殖，并给客户报上绝对的最低价格。这里的利害冲突是显而易见的：流向公司的利润增加了，流向客户的价值必然减少。正如我们在第 4 章指出的，公司内部的相互基金制造了另外一种矛盾，因为它鼓励经纪人推销本公司的基金，尽管存在着更好也更合理的投资选择。

埃德华兹公司在确定了要做客户之真正的代理人的承诺以后，采取了相关的积极措施，取消了所有这样的经纪做法。公司总部不再是利润中心了，凡是与客户的利益相抵触的奖金项目一概撤消。公司本身也停止制造自己的产品了。1994 年 9 月 1 日，本·埃德华兹在接受笔者的电话采访时回忆说："我们决定，考核利润是必要的，但是不能成为公司的目标。在向客户做出承诺之后，我们在管理公司的过程中便有了最大限度的乐趣。我们的高层经理主管们开始相互喜欢了，相互尊重更多了，我们全都觉得充满了活力，经常一天连干 14 个小时也不觉着累。我们还决定把赚来的钱全都投入到业务中去。可是当我们不再把利润当做一个目标时，利润反而上升了！这倒是我们始料不及的。"[4]

埃德华兹公司由于采取了新的企业使命观，因而重新确定了"忠诚"的定义。本·埃德华兹解释说："说起代理人的忠诚问题，绝大多数经纪公司是指：只要代理人推销更为赚钱的内部基金，那么他在公司看来就是忠诚的。但在我们看来那不是忠诚的行为，因为代理人那么做并不符合客户的最佳利益。"[5] 埃德华兹

公司这样的忠诚领先企业倾向于认为，所谓忠诚，不是指雇员对公司的忠诚，而是指公司和员工对超越于利润的一些原则的忠诚。正是这样更高一个等级的忠诚使得雇员保持了工作的活力、留住了顾客，而且创造了现金流和利润。

公司的基本原则之一在于，自己之所以存在是为了向顾客提供价值；正是由于完全遵循了这一原则，才有了让竞争对手困惑不解、继而垂头丧气的企业行为。目前埃德华兹公司仍是惟一不肯销售内部产品的经纪公司。在第1章里，我们说过为了让保户把飓风摧毁掉的房屋修建得合乎标准规定，国家农场保险公司给予保户以超过保单数额的赔付。该公司之所以这么做，按国家农场公司的首席执行官大埃得·鲁斯特（Ed Rust, Sr.）1991年4月8日对《财富》杂志所说："是因为我们的目标在于为保户分忧，这就是我们的动力。"[6] 正如丰田美国凌志公司的第一位总经理戴维·伊林华斯（Dave Illingworth）所说："你越关注底线你就越强大。"[7]

USAA公司

USAA公司也遵循了客户第一、雇员第二的原则，并且以此进入了忠诚领先企业的行列。该公司创立于1922年，服务目标是向军队干部提供汽车保险，但是一连几十年业绩平平，了无生气。该公司在理赔和定价方面一向不错，但在客户服务方面一塌糊涂。退役将军罗勃特·麦克德芒于1968年接任总裁职位时，一见办公室里账簿混乱、一片狼藉、服务承诺形同虚设，差一点儿撕破聘书拂袖而去。不管哪天上班，找到一份具体的文件的概率只有50%。各种册页报表堆放在几百张桌子上，公司不得不专门雇佣二三十个大学生，请他们每天晚上前来公司帮忙寻找客户记录等材料。公司上下垂头丧气，情绪低落羞于提起。雇员平均在公司呆上11个月就调走了，许多人除了划划出勤卡之外

什么事也不干。

麦克德芒大刀阔斧地进行了改革，第一个步骤便是客户服务，把它作为头等大事，重中之重，决不含糊。他实施了一系列的计划，对理赔和保单处理进行了自动化，大大地扩充了公司的财务服务项目，把整个官僚机构分成了五个业务组，让它们在服务质量和生产效率方面展开竞赛。麦克德芒拨款1.3亿美元进行技术改造，基本上实现了无纸办公，每个服务代理人都能立刻查到每个保户的全部资料，甚至用手勾画的事故现场都能使用电脑进行图像处理。不过他特别强调的还是要给客户提供价值和忠诚的服务。

例如，几乎世界上所有的人寿保险都有一个所谓的“战争条款”，万一有人因为战事死亡，保险公司便可摆脱干系。但是USAA公司的保单上没有这样的条款。这在一个服务于部队军官的保险公司似乎不算什么，只是USAA公司又把忠诚的逻辑往前推进了一步。在海湾战争的“沙漠风暴”战事过程中，该公司甚至允许保户增加投保范围，实际上还向那些奔赴战场的军人出售了新的保单。（那场战争中阵亡的55位军官都是USAA公司的保户。）与此同时，公司鼓励保户调低自己的汽车保险，因为主人外出公干，停在车库里的汽车并不需要保险。该公司设立了电话热线，服务于那些因为这场战争而有特殊需求的保户。公司甚至主动地向这些保户做出承诺，说明他们的保单不会因为由于战争造成保费缓交而失效。后来实际汽车损失要比预想的还低，公司便宣布每个在“沙漠风暴”中服役的人，其汽车保单都可享受25%的优惠。

麦克德芒做的第二件事情，是对雇员大力投资。USAA公司在培训和教育上的开支达到了1 900万美元，占其年度预算的2.7%，相当于行业平均数的两倍。每天晚上公司的75间教室都坐满了学员，每年都有大约30%的雇员进修这样那样的课程。

培训当然是有目标的。每年都有将近一半的职工通过掌握新技术和提高竞争力而得到提升。USAA公司在就业管理方面趟出了新路子,例如几乎全部职员都采取了每周工作4天的制度。公司总部的用地面积达286英亩,设置了网球场、垒球场、慢跑步道、练车场,还有一个人工湖。在圣安东尼奥市,最好的工作单位也许就数USAA公司了。

麦克德芒于1993年退休，接任的罗勃特·赫莱斯（Robert Herres）也是一位退役的将军，他同样致力于公司的既定管理理念。麦克德芒采用提供教育和职业培训机会、职工参政、简政放权、推出一系列提高士气的鼓励措施等方法丰富了工作的内容。他以及公司现任管理班子有关就业的观念的核心,是坚信不管是哪一种工作,能让人们安心乐业的是把工作做得更好,即向顾客提供更多的价值并加强与职工的感情联系。简而言之,USAA公司的驱动力是价值、不是利润。麦克德芒1991年在接受《哈佛商业评论》时说:"本公司的使命和企业文化,用一个词来说就是'服务'。服务是我们公司的目标,它比利润和增长都更重要。"

一般而言，忠诚领先企业都认为自己应当致力于推行一种道义上的使命,那就是把顾客的利益置于自家的短期利润之上;正是由于有了这样的使命感，它们在应对社会变革方面才具备了某种优势。象牙塔里的学究们把商业道德搞成了一场复杂的大辩论,而忠诚领先企业把它看得很简单,那便是言必行、行必果,而且常常做的比说的更好。尤为重要的是,它们行为处事总是尽量为着客户的最佳利益。这种行为方式不仅使公司业务充满活力,而且让公司中的每一个人都能目标明确,从容不迫地处理纷繁复杂的各种事务,应对越来越激烈的市场竞争。明白自己的位置、知道自己的前进方向，这不仅仅是要摆个道义上的架式,其本身便是一种竞争优势。

西北相互保险公司的首席执行官詹姆斯到哈佛商学院参加了一次有关商业道德的圆桌会议。当他说到他认为道德是其公司的战略优势时，大部分与会人士露出了将信将疑的表情。他们认为，边做买卖边讲道德当然十分潇洒，但是不可否认，这么干往往会影响到利润收入。

可是埃利克逊言之成理，并且有西北公司的经验为证。事实上，所有的忠诚领先企业全都通过道义经商赢得了优越的人气基础，在雇员和顾客中间具备了很大的优势，这些全都变成了更高的利润收入，并没有对利润的摄取产生什么影响。埃利克逊回忆说，他在为西北公司的法律事务部招聘律师时，他反复强调的关键性一点是正直诚实。他一再对应聘者们说："敝公司崇尚道德规范，奉公守法，违法乱纪的事情从来不做，所以在这里工作心里踏实。"[9] 他说的"奉公守法"还不仅是指联邦政府的方针政策。他是说雇员完全可以相信公司致力于比利润更高的使命，即为顾客创造价值。顾客在与该公司进行业务交往时，购买的一大部分便是这个使命所包含的内容，这也是他们选择西北公司并且成为长期顾客的根本理由之一。

伙伴关系

忠诚领先企业在应对社会变革中享有的第二个极大的优势，在于它们有能力协调公司之内不同成员之间的各种利益。这样的企业必然航向坚定不移，同时航船行进的效率也始终不低。

协调的秘诀便是伙伴关系，而伙伴关系的要旨在于将成员创造的共同利益给每个伙伴予以补偿。在这个意义上讲，这里的伙伴关系是指公司所有的长期参与者之间的关系，即雇员、顾客和投资者，他们的所得直接与他们参与创造的价值相联系，但同

公司与他们之间在法律意义上的伙伴关系并无关联。公司与其参与者之间在法律上的伙伴关系更多地是指在纳税上的后果和债务责任方面的限制，与价值分享关系不大。这里的伙伴关系有两层含义，既有单纯法律意义上的但并不真正分享价值的伙伴关系，也有真正地相互分享价值的公司与其参与者之间的伙伴关系。例如在巴克夏·哈撒威公司（Berkshire Hathaway，又译伯克希尔·哈撒韦）的一份年度报告中，沃伦·巴菲特（Warren Buffett）写道："我们的组成形式是公司，但是我们的态度是伙伴关系。"[10]

彼此分享价值的伙伴关系有着多种优势，而且优势很大。首先，所有人参与者都有尽可能创造最大价值的动机和动力。其次，它鼓励大家的自我驱动、自我管理和自我修正精神。你用不着告诉参与者该干什么、什么时候干。为了保证人人有份的价值总量的增长，他们会根据具体情况进行调节。忠诚领先企业均已发现，它们能够通过伙伴关系来非常有效地管理公司中每一个组成部分——顾客、雇员，还有投资者。

顾客

最为成功也最为为人熟知的伙伴关系，有些是围绕着所谓的经销商伙伴关系展开的。（当然，从经销商的角度来看，这种关系实际上是一种顾客伙伴关系，我们曾在第1章中讨论过。但是不管在什么情况下，采取主动创造这种关系的还是接受了忠诚管理思想的经销商。）日本的汽车行业指出了这条路子，但是如今许多美国公司已经接受了挑战，已把拒客户于门外、视之如敌人的顾客关系演变成了立足长期的伙伴关系。在这么做的过程中它们已经创造了巨大的价值，受惠的不仅仅是顾客，而且也有供货商。经销商与其客户相互分享信息，便有可能找到进行系统改善的各种机会。两者分享产品和服务之改善的种种好处，反过

来又能加深并逐渐改善他们之间的关系。而在从前的老式系统中，取得上面所述的好处便几乎没有可能了。在那种经营体制下，参与的每一方都斤斤计较，想方设法尽可能地扩大自己一方在每次交易中的价值，讨价还价时大家都不遗余力，对待有潜在价值的信息人人都深藏不露。为了最大限度地提高自己一方的好处，往往在价格和利润上使遍手段，穷尽机巧。没有哪一个经销商会为了让顾客得到更好的长期价值而变更自己的产品和服务，因为这个顾客很可能突然之间再也不来了。没有哪一位顾客会愿意告诉一个经销商自己在生产能力和经营方面都有哪些弱点和问题，因为他担心这些信息没准儿什么时候就传到了竞争对手那里。

可是一旦打破了老式的思维模式之后，客户和经销商都发觉完全可以相互合作，为了共同的价值创造而找到许许多多的巨大机会。原本难以管理的内部生产问题，如今只要采用外部采买便可迎刃而解。这么做可以强迫商家走出文牍重叠的自家暖巢，奔进指标明确、责任分明的广阔天地。这种趋势已经使得许多企业产生了革命性的变化。许多家大医院已经基本上把后勤供应工作全都分包出去了，包给了原本向它们供应医疗产品的专业公司。各家汽车制造商如今不仅要求风挡玻璃雨刷器的经销商设计并制造雨刷本身，而且要求它们设计并制造整个雨刷器总成。Accuride 等公司还跟长期的铁杆客户合作，在工厂的批量生产计划和单产运转量方面开展于双方都有利的规模化经营。

千方百计地建设与客户的伙伴关系方面，莱奥·伯内特广告公司可谓是个优秀的例子。大多数广告公司仅仅致力于给客户提供有效的广告服务，但是莱奥·伯内特公司做的要多得多。莱奥·伯内特本人在把自己的姓名签到公司与其第一家客户的第一份合同上时，他又另外手写了一段话，就广告制作、服

面购买和保密等方面在标准的经销合同格式之基础上作了进一步的完善。这段话写道:"涉及贵方的广告和销售问题时将与你方商量,为了尽量做好贵方的广告,我们将寻找新的集思广益的途径,让它的效果好些更好些,只要有可能,我们将同你方合作,千方百计地把贵方的业务搞上去。"[11] 这第一家客户便是"绿巨人"公司,如今60年过去了,仍旧是莱奥·伯内特公司的客户

时至今日,莱奥·伯内特广告公司在选择客户时仍然挑选那些能够作为合作伙伴而共事的公司。1994年,邀请莱奥·伯内特公司进行业务合作的公司共有54家,但它从中仅仅挑选了5家。该公司现有33个客户,其中有12个已与它合作长达20年,另外10家则在30年以上。莱奥·伯内特广告公司现任首席执行官威廉·林奇(William Lynch)说:"为了充分理解客户的整个业务情况,我们安排充足的人手和资源配置,以此来赢得客户的忠诚。我们尽量参与对它们产品的全部营销工作,同时尽量帮助它们扩展业务。"[12] 该公司绝大部分的增殖性收入来自业务稳定的企业,后者的业务增长了,对广告的需求也就必然会多起来。

当一个客户的业务进展不太顺利时,莱奥·伯内特广告公司的首席执行官威廉·林奇也会采取往前看的长远观点。比如说一家一向忠诚的客户碰上了年景不利,不得不削减50%的广告支出,莱奥·伯内特公司并不是一定要同样削减50%的服务量,也不会把负责该客户的经理人员撤出一半来,莱奥·伯内特广告公司情愿暂时地在这个客户身上赔点钱。用林奇的话说,"我们尽量成为客户的伙伴,尽量在对方的业务中进行一些投资。"[13] 莱奥·伯内特公司之所以采取这种长远观点,原因之一在于它是一家私营公司。它的股东有250名,都是公司的在职经理,他们都认为只要公司能够建设并保持优异的客户关系,他们自己的股份之价值迟早都会实现增长。

国家农场保险公司是另外一家把与客户的伙伴关系看做是

一项基本的经营原则的忠诚领先企业。该公司曾在安德鲁飓风过后向保户超额赔付以便他们能把损坏的房屋修建得合乎有关的标准规定。像这样的决策可以很好地说明公司遵循的长远观点。甚至它的定价政策也是为伙伴关系而制定的。汽车保户在三年期满之后如果没有发生过事故，便会在保费上获得10%的折扣，再过三年如果仍然没有事故，就会享受另外5%的优惠待遇。假如保户能够连续10年开车不出事故，便能获得终生保险。采取了这种直截了当的政策机制之后，那些协助创造了价值的客户就可以跟公司共同分享由此得到的价值。

雇员

与雇员保持一种合作伙伴的关系，可在变化管理上产生许许多多的好处。这里我们只讲三项：利益协调、灵活管理以及人才吸纳。

首先是利益协调。国家农场保险公司把自己的业务员称为营销伙伴。这可不仅仅是个好听的字眼儿。代理人和公司相辅相成，谁离了谁也不成。不管哪一方想要兴旺发达，都需要双方密切配合，各自恪尽职守、圆满周到地尽到自己的责任。公司方面必须提供很有竞争力的产品、高效的中间管理、平稳而迅速的理赔服务。业务员工必须找到最可能好的顾客并把产品卖给他们，同时提供足以留住客户的优质服务。国家农场公司共有18 000名代理业务员，若把他们全都作为个体的雇员来管理，那它根本不可能克服保险业特有的混乱局面。但是公司把他们当成了伙伴来对待，辅之以合适的奖励措施来分享价值，结果70多年来公司业务蒸蒸日上，创建了北美洲最大的独立业务网络，比麦当劳公司还要多一半，也就是11比7。

利益协调的另外一个好处便是高水平的生产率。这方面也得归功于结构合理的伙伴关系。生产率的大多数进步毕竟来自

于工作一线，并非公司总部。在第5章里我们讨论了国家农场保险公司的薪酬体制和职业管理政策，说明了这些措施如何鼓励着一线业务员们千方百计地扩大忠诚的剩余价值。另外，国家农场公司的佣金政策也鼓励所有的代理人把营业费用当做自己的钱来花。这倒也不奇怪，因为这钱本来就是他们自己赚来的。

西北相互保险公司旗下共有107位总代理，公司与代理之间也有着类似的合作伙伴关系，相互依赖，共同创造了成功。公司只为他们带来的业务付工资，根本没有其他大多数人寿保险公司视为标准做法的固定管理费之类。这就是说，所有的销售费用和分销成本均属于可变费用，是由基层的合伙人掌管、支配的。管理工作高效运转，基层合伙人一样得实惠。由于总代理与公司分享利润，所以他们会为了收入增长、招聘并培训高水平的代理人而舍得花钱。反过来，他们又跟招聘来的代理人形成一种合作伙伴关系。其结果便是一个自我管理而机动灵活的、由合伙人和一般合伙人组成的网络，它能针对变化着的竞争环境实行迅速的相应调整。

在变化管理上采取利益均沾的伙伴关系，第二个好处就是机动灵活。由合伙人组成的网络，要比文牍纷繁的官僚体制轻便灵巧得多。还记得 Chick－fil－A 快餐公司吧，它的餐馆经理主管们与总公司五五分成。假设总公司提出了一个创意，要在各分店所在的商厦外面人来人往的步行街区设立午餐分发点。公司需要做的只是把这个机会给经理们讲一讲。只要经理们觉得这个主意能帮他们赢利，自己便会去做的，不用人催。这些经理人熟悉自己的地盘，自主分配自己的时间，同时分享自己餐馆的利润，共同支付所有的经营性开销。因此，每一个经理人都会充分发挥自己的聪明才智，就价值创造和变化管理做出最佳的决策。

相比之下，在必胜客等连锁店那里，餐馆经理主管只是公司

的雇员，而不是合伙人。你大可想象一下那里的经营状况会是什么样的。首先，假如有人想在年中修改一下奖金的分配方案，总公司的人事处或人力资源部就容忍不了。不管你想对什么事情进行什么样的修改，都得等到下一年度，等待上级领导部门恩准，并且将它塞进新的薪酬计划之中。考虑到绝大多数的分店经理只会原职留任一两年，没有几个肯于尽心竭力地去搞什么午餐点的。任你什么事情，要想有个说得过去的斐然改观，都需要进行大量的准备工作，起码得花上两年时间。显而易见，只有那些知道自己到时还在、可以收获的合作伙伴，才会舍得那个时间，竭尽全力地改进自己的工作。必胜客公司的经营体制代表着美国同类餐饮业的规范，在这里只有管理高层有权决定实施什么样的变革、由谁进行、怎么启动、如何补偿、怎样确保有效地实现变革等。

在变化管理上实行伙伴关系的第三个大的好处，在于人们得以有机会靠能力进入这种伙伴关系。这能吸引更为优秀的人才。事实就是这样：具有创造力的聪明才智之士，更有能力理解变化，能够更为有效地应对变革。优秀人才喜欢别人根据业绩来评判和褒奖他们，所以总会极力规避叠床架屋的官僚主义。研究一下过去25年来商界精英人士接受的工作，我们可以发现：最好的10所商学院毕业的工商管理硕士，尤其是各自班上的高材生，绝大多数并不进入那些位列《财富500》强的企业，而是选择了咨询、投资融资、房地产、风险资本管理、融资并购等行业，目的不外乎是要找到自己能够体面地、凭借学识和勤奋来赢得金钱和责任的所在。

名牌大学的毕业生向来构成了美国企业界的骨干力量，如今眼瞅着自己的毕业生背离了这一传统，各个大学的院系主任和教授等只有拢手瞪眼的份，莫名其所以。不过，人们当然会追求吸引力最大的职业，这也没什么好说的。目前的潮流依然是涌

向具备伙伴关系的公司,不仅是因为它们是基于业绩的、因而更能激发年轻人有所作为,还因为伙伴关系具有持续扩展的特性。伙伴关系可以容纳任何数量的杰出成员,而不仅仅是几个资深的经理。另外,在一个大型的公司里,除了首席执行官之外,每个人,即使是那些资深经理,头上都有一个上司。至于首席执行官,则通常是由外部的董事们选举出来的。在大多数情况下,按照密尔顿·弗里德曼的矩阵(译注:Milton Friedman,在其《自由选择》一书中,就不同的花钱方式产生不同的效益做了论述。参看本书第5章中的图5-5),这些董事全都坐在最不关心公司经营效益的方格里。他们不是分享利益的合伙人,可是为公司的高层挑选老板的却是他们。但在一个伙伴关系中,成员们要么自行选举自己的执行合伙人,要么是由上级任命,但是在决定时至少会充分地听取他们的意见,总之不会把这么重要的责任拱手让与外人。采取伙伴关系式的管理结构,既可拥有高度的独立自主权、掌握自己的命运,还能得到优越的获得报酬的种种机会。在一个结构合理的伙伴关系中,伙伴们为顾客创造价值的能力有多大,他们获得报酬的空间就有多大。

(若要伙伴关系真正地高效运转,显而易见的一个关键便是合理地安排好激励机制,确保伙伴们都能把精力放在为整个群体制作最可能大的馅饼,而不是扩大自己所得的那一份。同样重要的是,伙伴们必须事先就如何测量并分配所创造的价值达成协议。在埃德华兹股票经纪公司,每年年初便确定了如何分配奖金的方案,这样一来在整个年度中,经理们便会相互配合共同把奖金总额做大。在普华会计师事务所,奖金的分配方案是以两年为期提前制定的。在贝恩投资基金公司,伙伴们在成立一项基金的时候就要达成共识,决定好如何分配带息所得——为投资所得利润的20%——这样纵贯这项基金的10年有效期间中,大家只有通过提高整个伙伴关系的整体利益才能增加各自的实际所得。)

伙伴关系的第三个好处即吸引优秀人才的优势，适用于任何行业的任何企业，不仅仅局限于咨询公司和融资兼并基金。国家农场保险公司利用这个优势吸引了一批才高志强的代理人，他们都要成为独立的业务合伙人，而不是一支销售队伍的普通成员。Chick－fil－A 快餐公司利用了这个优势，采用对半均分的利润分享政策，吸引了一大批优秀的经营人员，他们都比那么多采用了等级森严的官僚体制的快餐连锁店所能吸引住的职员更优秀。莱奥·伯内特广告公司利用这个优势，成就了依靠伙伴关系管理企业的一段佳话。在这家公司里，如果新招来的代理人在最初8至10年中表现良好，能够始终如一地献身于客户服务和公司成功，便会被邀购买公司的股份。到目前为止，在该公司就业的每一代人都已信服：随着时间的推移，自己的投资日趋兴旺。同时，他们全都抵御了杀鸡取蛋之类的诱惑。自从莱奥·伯内特创建公司以来，每一届经理都曾遇到过机会将公司上市，换来大笔现钞分发给当时的公司所有者，但是每一届领导都谢绝了这种机会。反过来，他们都在退休时把自己拥有的股份卖给了公司，而且是按股票的面值。而按面值出售股票，价格一般都是比较低的。

为什么要这么做呢？莱奥·伯内特广告公司的第七任首席执行官威廉·林奇（William Lynch）认为，股份上市、让企业成为公共公司，则更加难于采取长远的观念，越发难以把雇员和客户看做资产而对他们进行投资。他认为，一家公共公司的首席执行官，势必会在行业分析家和养老金基金经理人花很多的时间，而不会为客户多操什么心。他说：“我认为，公开上市是一种短期行为，现任的管理层能赚很多钱，但是并不符合公司的最佳利益。”[14]正是采取了这样的经营思想，莱奥·伯内特广告公司才历经数代，建设了自己的伙伴关系，在招聘和留住青年经理人方面保持了优势，可望将公司的优良经营继承下去。这种做法同时也强化

了资深经理们的忠诚度和献身精神，因为他们拥有的股份是其最终报酬的一大部分，而在退休之际卖给公司后能否物有所值，就得看公司是否兴隆发达了。他们不太担心今年能分多少红，更为关心公司在未来的健康状况。

Chick – fil – A 快餐公司的首席执行官特鲁特·坎塞（Truett Cathy）带领公司走过的路与此相类似。假如他现在出售公司，卖价大概可以高达 10 亿美元以上。但他决不上市，就连培养的接班人也是愿意继续保持私营的。目前他正在训练两个儿子，要他们按他确立的传统把公司带向未来。他这些做法使得 Chick – fil – A 快餐公司对现有以及潜在的经理人员更富吸引力，增加了它对经营人才的选择余地，公司更有机会迎接明日的挑战，更有可能充分利用明日的各种机遇。

投资者

在第 6 章里我们研究了投资者会以什么样的方式为公司创造价值或者造成价值流失。我们强调要找的投资者应当能够为其分享的价值带来明显的贡献。不过，你得问问自己一个更为基本的问题：你真的需要公司以外的投资者吗？国家农场保险公司、Chick – fil – A 快餐公司、莱奥·伯内特广告公司等等发展得都不小，但都没用一分钱的外部资本。只要结构合理，依靠伙伴关系即可筹集让你吃惊的资金，你可用它把公司做大，或者采取私募筹款。

然而，仍有几家公司的做法表明，即使在公共所有制条件下，也有可能实行"基于忠诚的管理"。我们在第 6 章里描述过 MBNA 公司和埃德华兹股票经纪公司。美国卫生保健用品大厂商强生公司（Johnson & Johnson）在这方面也是一个值得注意的例子。它是一家公共公司，但它做到了把顾客和雇员放在第一位，而把利润和股东的利益往后推。强生公司信奉的宗旨很著

名，刻在一块大石头上，竖在该公司在新泽西州的全球总部，宣称股东们将会得到合情合理的投资回报，但是公司必须首先确保顾客、雇员、供货商、分销商、公司所在的社区都能获得各自相应的优渥的价值回报。

这么看来，公共公司也能做到"基于忠诚的管理"。至少，如果你的企业——如强生公司那么历史悠久、规模庞大而又功成名就，那你是可以做到的。假如你的公司尚未这么发达，那么一旦短期赢利遭受挫折，抑或你所在的行业恰好进入了一个变革剧烈的时期，你就有的可受了。一家公共公司如果刻意追求短期利润，就会招来最为糟糕的公共投资人，也别指望他们会为公司的未来操什么心。这些人需要的是短期赢利，这会极大地增加公司亏待顾客和雇员的危险，增加引发螺旋式下降而进入平庸之列的危险。

那些凭借自己的眼光成功地经营起一番事业的企业家们，大都拥有一种常人不可多得的特权，那便是有机会在公司里长时期地推行自家的理念和理想。倘若把公司卖给出价最高的投标人，则通常意味着连同那个机会也拱手出让了。假如经理们不肯追随他们的理想，不肯为了公司的长期生存和健康而付出最大额度的报酬，那么就是很大的企业也挺不了多长时间。把股份卖给大众投资者往往能够一夜暴富，但是付出的代价却是顾客、雇员，还有连续几代经理人的心血。

当然，有些公司属于别无选择。它们需要进入公众股票市场筹资，因为它们需要有钱来为快速增长或全球扩张提供资金，或者由于没有能力承担更多的债务，因而消受不起私人所有制。对这些公司来讲，关键是要吸引合适的公共投资人。他们应当带来比资金本身更多的价值，能像长期的合伙人那样有所作为，相信只有照顾到了顾客和雇员的最佳利益之后才能最为有效地服务于自己的最佳利益。考察投资者是否倾向于接受伙伴关系并不

很难。你可以考查一下他们的投资组合，看看它们的平均翻仓率怎么样。向他们提出你有关在顾客、雇员和投资者三者中间分配价值的意见，然后听听他们的见解（例如，你提出在按资本投入的基本回报率基础上容许经理们和雇员分享公司的长期利润，那么他们赞成吗？）了解一下他们更喜欢什么样的鼓励措施。如果他们同意采纳沃伦·巴菲特（Warren Buffett）所肯定的那类旨在长远的伙伴结构，那么极有可能他们属于适合于你的投资者——一旦公司面临困境，这样的投资者就会协助你解决问题，而不是一走了之。

伙伴关系推动变革加速

建设一个涉及顾客、雇员和投资者各方面的伙伴关系，对于解决你公司面临的种种紧迫难题可能会显得太花时间了。不过实行伙伴关系在改善经营业绩方面能够收到立竿见影的效果。北美洲数一数二的卡车轮毂制造商 Accuride 公司的事例可以很好地说明，当一家公司转向实行伙伴关系的结构并承诺为顾客创造价值时，经营局面会多么迅速地发生改观。让我们再看两个案例，一个是卡尔·塞维尔与克雷·克劳福特的搭档，另外一个是安德鲁·班克斯（Andrew Banks）和罗伊斯·羽德考夫（Royce Yudkoff）的合作。

卡尔·塞维尔（Carl Sewell）是美国卡迪拉克汽车的经销大腕儿之一，但是他的服务部老是亏损。塞维尔聘用了年轻的动力传输专家克雷·克劳福特（Curley Crawford），深信找到了解决问题的恰当人选。但在提拔他之前，塞维尔首先调整了这个职位的薪酬结构，把它变成了一种分享价值的伙伴关系。他给克劳福特的基础工资是年薪 27 500 美元，外加该服务部赢利部分的 10%。塞维尔还权力下放，克劳福特可以采取任何他认为必要的

改革措施，只要把服务部搞成一个高效优质的业务部门就行。

克劳福特全力以赴，紧紧抓住了这个机会。他招聘了几位一流的修车技师，要求他们拿出看家本事来，说一不二地提高了要求，全体工人必须按时把车修好并给车主送上门去。到第二年年底，克劳福特已经彻底改变了服务部的面貌，自己的年收入达到了75 000美元，工资加奖金，这个数目他以前连想都不敢想，也比塞维尔打算支付的多很多。但是塞维尔并没有更改既定的方案，而是进一步肯定了它。为什么不呢？塞维尔毕竟得到了另外的90%，实在没有抱怨的由头。

又过了两年，克劳福特的年薪竟然高达15万美元！对于一个经管修车铺子的人来说，未免叫人心慌眼热。然而克劳福特仍旧在不断完善他的经营，耐心倾听顾客和雇员的意见，进一步改善服务，创造更多的价值。到克劳福特退休时，他的年薪远在25万美元以上。当然啦，塞维尔靠着一个曾经长期亏损的汽车修理服务部，空手净赚的钱是此数的9倍，亦即每年在200万美元以上。

塞维尔估计说，像他这样的汽车代理商，从其修理门市部赚的钱一年也就在50万美元左右。他认为自己的成功归功于两个因素：一是找到了个合适的经理，二是坚持了伙伴关系式的报酬方案。塞维尔赚足了钱；克劳福特直到退休一直忠心耿耿；尤为重要的是，由于有了一个自我管理的合作伙伴，塞维尔得以腾出时间来处理公司的其他事务。这一段经历进一步强化了他的观点，那就是单纯的工资并不够，公司给每个雇员的薪酬都应该像对待合作伙伴一样：

> 在我这里，光领工资的人只有一般职员和管理员等。确定伙伴式的工资标准，起初是需要动一番脑筋的。为了做到公平而高效，你得找出一种合乎逻辑的方法，以便量

化每个人完成的工作量。医生是这么拿钱的，律师也一样。他们能想出计算办法来，别人也能找得到。[15]

ABRY 公司案例

采用"基于忠诚的管理"手段来管理变革具有极大的潜力，另外一个例子牵涉到一家名叫"ABRY 通讯"的公司。这个名称取了公司合伙人安德鲁·班克斯(Andrew Banks)和罗伊斯·羽德考夫(Royce Yudkoff)两人姓名的首字母拼缀而成。这两位原来是我们贝恩策略顾问公司波士顿办事处的合伙人，后来决意亲自下海经商。贝恩公司的咨询专家们中间，很少有人会打算一辈子只给别人当顾问，所以他们创建自己的公司时，贝恩公司通常都会予以方便。班克斯和羽德考夫两人成立公司后，贝恩投资基金公司以及 20 余位咨询合伙人提供了资金。按照新公司的营业计划，将筹集足够的资本并购买美国各地的几个电视台，通过改善经营以提高它们的价值，然后把电视台卖掉，所得款项用于偿还投资者。期限确定为 5 至 10 年。

资金到位后，班克斯和羽德考夫两个合伙人在马里兰州巴尔的摩、辛辛那提市、堪萨斯城、阿拉巴马州伯明翰市、密尔沃基市购买了 5 家二级电视台，即它们自己没有像模像样的附属网络。接着他们改革了管理方式，有些情况下还撤换了一批经理。不过，在每个电视台他们都马上对报酬体制做了重新调整。例如在巴尔的摩市的那家电视台，总经理一直都和一般雇员一样拿工资，他年薪 125 000 美元，如果能够完成年度预算目标，可以另拿最高为 25 000 美元的年终奖金。班克斯和羽德考夫两人废除了这种常规做法，用一个为期 5 年的合同取而代之。按照新的规定，总经理年薪仍将维持在 125 000 美元上，但是不再领取年

度奖金，而是分享他将创造的价值的一部分。也就是说，将来把电视台卖掉之后，公司将首先归还投资者的资本金外加一笔合理的利润回报，然后从剩余的款项中拿出一部分支付给总经理。在随后的5年里，这位总经理服从了上述安排，成了真正的合伙人。

在许多情况下，总经理们成为合伙人之后，经营上都有巨大的变化。正如罗伊斯·羽德考夫所说："几乎在每一个台里，我们都发现这些人变了，在与经销商、客户和银行打交道时全都积极主动，效率特高。如果花的钱是自己的，人们似乎总是更加精明。"[16]ABRY公司还注意到总经理们不再掩饰自己的失误了。例如，他们开始把预算缺口事先提出来，并对现金流预测和借贷合同进行相应的调整。据羽德考夫讲，"当哪个经理在招聘员工时犯了错误(我们谁都会犯错误)，他们不是遮遮掩掩，而是把他们的担心公开出来，这样我们就能协助他们找到对每个方面都最合适的解决办法。"[17] 另外，班克斯和羽德考夫两个人都注意到，因为每个人的成功都是公司整体成功的一部分，大家的责任心得到了加强，部门与部门之间的协助更多了。

一家电视台的一个显著的特点，在于要增加公司的价值，惟一的途径便是提高广告的价格。比较而言，经营成本并不很大，而且大体上是固定的。减少成本的机会总是有的，但与提高收费的种种机会比较起来就显得微不足道了。另外一个难以变更的数字是台里可以销售的广告分钟数。因此，增加收入便等于提高每分钟广告的价格。而要提高每分钟广告的价格，你就得想方设法增加一位广告代理商从每一分钟的广告当中获得的价值。许多公司试图通过扩大生产能力、招徕新的客户或者降低成本等办法来增加价值，但是电视台没有受此干扰。它们懂得，价值创造是指提高自己产品带给现有顾客的价值，然后才是通过提高定价来实现价值增殖并且获得自己应得的一份。

ABRY 公司的战略策略的主体部分在于提高电视观众的忠诚度，即收视率。在班克斯和羽德考夫两位合伙人看来，他们想要服务的观众是最爱收看他们台的那一小部分人。只要专心一意地想着这个核心群体，他们就能准确地定位自己的节目。如果一家电视台持之以恒地提供一批吸引目标观众的节目，那它就可以减少观众伸手要拿遥控器的动作次数。反过来，如果同样的电视观众老爱看你的节目，那么你台作为一个整体就可获得巨大的经济优势。经营一家电视台，最大的开支之一便是宣传费用，即为了吸引新的观众而给电视台自身及其节目做广告的成本。在巴尔的摩电视台被 ABRY 公司收购的第一年里，宣传费用吃掉了当年销售收入的 20%。到第 5 个年头，这笔费用只占了 4%。公司之所以能够做到这一步，主要在于专心关注了核心观众的收视喜好。

ABRY 公司在对市场进行细分之后，为每个市场选择了不同的目标观众群体。选择的依据既要考虑各个台以往的观众基础，也要对当地市场进行具体的分析。在密尔沃基市，ABRY 公司相中了喜欢体育的青年男性。在辛辛那提市，班克斯和羽德考夫注意到当地人租用录像带的比率特别高，于是决定将公司在该市的电视台定位于面向电影迷们。在巴尔的摩市，ABRY 公司选择了非裔美国人；对这部分电视观众，全国性的大台重视得不够。一般说来非裔美国人构成了电视市场的 15%，但在巴尔的摩市他们却占了 40%。该公司尽可能多地了解观众的口味偏好，例如通过对观众进行细分，它发现当地黑人认为该电视台属于二流台，于是提高了图像的档次，改善了台标台徽在屏幕上的外观，并把宣传活动提高到了全国性的水准。

然而最为重要的发现来自对失误的分析。由于通行的尼尔森评分制涵盖了所有的电视市场，所以电视行业并不需要依赖观众的满意度评分。经理们可以根据人口调查和时间分段调查

来追踪观众的实际收视模式。ABRY公司研究了收集到的数据，找出了黑人观众最为喜欢的所有节目，然后在巴尔的摩电视台大量播放这类节目。他们还研究了观众对巴尔的摩电视台节目的具体收视模式，分析了各个节目的收视率升降情况。一旦发现节目时段之间出现观众流失的现象，就对节目单做出及时的调整，以便吸引住尽可能多的观众。

ABRY公司为每个电视台都确定了一批忠实的核心观众，从而为希望对准这些人群的广告商创造了价值量更大的媒介。聪明的广告代理商们买的不仅仅是尼尔森评分制的点数，他们要的是广告效益。ABRY公司既然有了可以确定的观众，当地的广告代理商就能及时调整自己的产品宣传活动，从而获得尽可能最佳的促销效果。

ABRY公司还举办了许多能够增强广告商的忠诚度的活动。一种效果较好的活动便是组织免费旅游，长期忠于该公司的电视台的客户，愿意在下一年度到该公司多做广告的客户，均可应邀参加。这些旅游活动给客户留下的印象很深，因为ABRY公司安排的活动项目若由客户个人安排将会很难搞得一样好。例如，公司组织了一次多瑙河之游，乘船游玩之后他们接着游览了奥地利首都维也纳的皇宫，维也纳儿童合唱团在旁边唱着"美丽的美利坚"，令人十分受用。一位业务兴隆的汽车经销商对班克斯和羽德考夫两位说，他完全可以参加豪华旅游项目，之所以选择来参加电视台组织的游览活动，完全是因为在这样的活动中他有机会结交台里的经理们，否则几乎没有可能认识他们。他说在过去一忙就是一年，压根儿就顾不上安排休假。而现在他每每几乎提前一年就把台里的旅行活动排进了自己的日程表，而电视台肯定会为他做好一切安排。

一年一度的旅游活动一箭多雕。电视台用这种形式来对最为忠诚的客户表示感谢，感谢他们宝贵的合作。电视台的经理们

利用这种机会来多多结交广告代理商，进一步了解他们的需求和意见，以便为来年制定出更为有效的广告节目。另外，参加游览的人们前一到家，有关这次旅行的美好印象记忆犹新，为下一年度的免费旅游的积分活动就开始了。这类旅游活动如果单独来搞，充其量也就是些营销噱头，可是作为一项全方位的忠诚战略的一部分，立足于一种卓越的价值主张的开发和持续不断的完善修正，的确是十分富有成效的

ABRY公司实行伙伴关系策略，目的是要在5年之内极大地提升自己旗下各家电视台的业绩。结果观众比例上升了52%，利润率上升了200%，经营性现金流周转了17次！当一位买家提出一古脑儿把这5个电视台都买下时，ABRY公司同意了，出售时间比原定的早了一些。公司的投资者得到了年利高达64%的回报。当初ABRY公司从投资者那里筹集的资本金是3 000万美元，通过出售实现了2.1亿美元。投资者每投入5万美元，便能获得35万美元的回报。

所有的合伙人都分享了这一成功。例如，巴尔的摩电视台的总经理在投靠ABRY公司之前年薪为25万美元，而在ABRY公司拥有该台的5年之间，他每年的基本工资是12.5万美元，但他在电视台出售所得款项中的份额价值250万美元（当然是指按资本收益税标准缴纳了税款以后）。

而班克斯和羽德考夫两人呢，虽说年方30出头，但这一次赚的钱足够他俩打点退休了。可是他们没有退休，而是刚刚筹集了另外一个基金，打算购买更多的电视台，建成新的基于忠诚的伙伴关系，然后创造并分享更多的价值。班克斯和羽德考夫筹集的这第二个基金比头一个更大，但是他两并未忘记当初支持他们的那些投资者。有几个大型的机构投资者根据这两个人以往的业绩，希望全盘买下这个基金。虽说只跟一两家机构打交道比较轻松也更便宜，可是班克斯和羽德考夫两人都照顾到了起初

的投资者,让他们也有进行再投资的机会

ABRY公司的案例说明,忠诚管理的好处可以平等地适用于顾客、雇员和投资者。一家企业若能与这三个群体建立起彼此适宜的伙伴关系并分享价值,那它就能相对迅速地创造巨大的价值。在ABRY公司那里,这整个过程只花了5年时间。

第 11 章

通向零流失率的道路

“基于忠诚的管理”并不轻松。谁也不可能一夜之间彻底改变测量标准、奖励措施、顾客的购买周期、雇员的职业道路以及资本结构。但是你可以在尽可能短的时间里建设起合理的分享价值的伙伴关系，并且靠它在忠诚管理上做出令人刮目相看的成就。我们在第 6 章中讲到过，企业软件（Corporate Software）公司在实行私有化之后的 16 个月里，几乎实现了销售额和利润率的双双翻番。第 10 章中讲到，在卡尔·塞维尔经营的卡迪拉克汽车经销公司的修理服务部，实行改革后的第一年赢利状况就有了明显的改善，到第二年则实现了正常的利润。在 ABRY 公司，每个电视台都在第二或第三年显示了可观的利润增长，而其从筹集资金到出售电视台到给予投资者 700% 的回报这一整个过程只用了 5 年。Accuride 公司则在实行了私有化的头一年中，利润增长了 20% 以上。通过创立一个分享价值的伙伴关系，各家公司可以集中精力为客户创造价值，其业绩便可迅速改善。

“基于忠诚的管理”是种见效慢、无止境的过程，这倒同样也是真的。国家农场保险公司、莱奥·伯内特广告公司、西北相互保险公司等忠诚领先企业，几十年来一直遵循着零流失率的终极目标，连续不停地改善公司的经营，提升利润以及回报有关各方的种种好处。这些令人钦佩的公司表明，忠诚管理并非一阵

风;要说还是很有些年头的,况且它在据说忠诚已经寿终正寝的今天依旧产生着可观的效益。

这么可观的效益,令人忍不住想要从忠诚领先企业那里借来几种分析工具和技巧,而不用费心解决基本的价值和经营思想等问题。然而遗憾的是,这只不过宛如把一台凌志车的发动机安装到一辆雪佛兰牌汽车上。如果不是将所有的系统作一统筹设计,让它们和谐地共同工作,那你就别想看到什么效果。获取历之久远的终极成功,关键在于系统的各个部分是否协调一致。因此,无论什么改善计划,要想取得实际效果都得关注具体的组成部分。在本章里,我们将总结一下前面10章的主要内容。在这个大的背景下我们将提出一张路线图,指导你走上前往零流失率的康庄大道。

大背景

本书开始时我们提出,必须把忠诚看做是一种长远的策略,而不仅仅是一个战术手段。顾客忠诚、雇员忠诚以及投资者忠诚,三者之间关系密切,要想理解并管理其中的一个,便必须理解并把握三者全体。然而,虽说忠诚是种战略方针,它所隐含的意义却超越了战略本身,指向着经营思想,促使人们超脱于过程之外。这种经营思想的中心命题在于:一家企业的目的是要创造价值,而不仅仅是赚取利润。我们在第1章的图中介绍的以价值为核心的经营模式,表明了忠诚的种种经济力量可以解释并预测企业的增长和赢利情况。

忠诚并不仅仅是指经营思想和战略规划。因为它提出了一整套实用的测量指标,它还指导着实施战略策略的日常工作的操作。通过观察顾客、雇员和投资者的行为习惯(顾客是否回头再买、雇员是否跳槽、投资者是否撤资等等),你能直截了当地知

道公司把价值输送到了谁的手里、谁没有得到，进而了解公司创造长远价值的使命是成功还是失败。这样一来，忠诚因素提供了一种测量企业业绩的标准，同时提供了继续追求这种业绩的框架

忠诚领先企业，即在各自行业中已经取得了最高标准之业绩的那些公司，为我们提供了非常重要的见识和洞察力，藉此我们可以看到一家公司想要赢得优异的忠诚度必须如何操作。虽说各家忠诚领先企业的策略各有各的特点，但在下列八项要素上它们都是一致的：

一、*设计一个卓越的顾客价值主张*。这些企业中每一家的战略规划，都围绕着价值主张的设计和发展，那就是向自己主要的顾客，提供相对于竞争对手而言属于真正优异的价值。

二、*找出合适的顾客*。忠诚领先企业知道谁是自己的目标顾客，进而制定计划、组织活动，以便有选择地吸引他们。获得合适的客户往往更多地取决于价值主张的吸引力、它所激发的口碑相传，而不在于销售手法上的出乖卖巧。实际上，忠诚领先企业往往更为关注对新顾客的筛选，并不是一味追求数量上的增长，因为顾客的逆选择也许会使可以提供给核心客户的价值量发生严重的缩水。

三、*赢得顾客的忠诚*。忠诚领先企业把客户看做资产，千方百计地力求留住这些资产，同时促使他们的终生价值不断增长。定价政策、产品系列、对雇员的奖励措施以及服务水准等等，都要进行不断的调整，以进一步增强顾客的忠诚度。

四、*找到合适的雇员*。成功地运用了忠诚管理的企业，往往在招聘雇员时小心谨慎、严格筛选，一如在选择顾客时那样。它们要的是有个性有特色的雇员，他们应当与公司同心同德，价值观念上志同道合，才识兼备、技术娴熟、工作能力强、能够长期地做出令人满意的贡献。

五、*赢得雇员的忠诚*。忠诚领先企业在雇员的个人发展和培训上舍得投资，为其充分发挥天生能力和所学专业准备了相应的职业道路和组织结构。雇员在公司工作的时间越长，他们对本职工作就越得心应手，对顾客也就越发熟悉，配合默契。雇员忠诚与顾客忠诚相辅相成、相互强化，以致工作更令双方满意，从而进一步增强顾客价值。忠诚领先企业以更多薪酬的形式与雇员分享由此创造的生产率剩余价值，而薪酬增加必将反馈并体现在雇员忠诚度的螺旋式提升上。

六、*通过生产率的增长而获得成本优势*。顾客忠诚度和雇员忠诚度得以提升之后，生产效率必然提高，其创造的剩余价值自然会在成本方面带来优势。雇员也许可以得到提薪晋级，通常要比公司的竞争对手高出10%至50%，但是加薪加奖造成的成本在公司整体收入中的比例，实际上却是下降的。另外，忠诚领先企业通过对奖惩条例做出相应的设计和调整，促使雇员对待公司的资金如同花自家的钱一样俭省节约。

七、*找到合适的投资者*。为了稳定公司的体制和经营，有能力对付竞争威胁，针对本行业的种种变数动荡做到未雨绸缪，忠诚领先企业需要吸引合适的投资者。这通常意味着要采取一些非传统的资本结构，比如实行共同基金或者私人所有制。对于公募公司而言，合适的投资者是指愿意接受长期合作之关系的投资人，他们往往在买股入伙时慎之又慎，但一旦加入便诚心诚意，相信只有在顾客和雇员各有所得之后自己才能有所回报。忠诚领先企业的增长目标并不要看华尔街的指手画脚，而是旨在为企业内部人员创造足够的机遇和回报。

八、*赢得投资者的忠诚*。忠诚领先企业均由作为合伙人的管理人才进行经营，他们的升降兴衰都跟公司其他成员直接相关。换言之，投资者必须首先获得一份合理的投资回报，然后才能向管理者发放奖金。这样经理们便有强劲的激励动因，只把利

润向那些能够创造价值、具有可观潜力的项目进行再投资。经理人对待投资者的钱就像花用自己的钱一样，这才是赢得投资者忠诚的最佳途径；而在当今越来越饱受投资者流失之折磨的商业世界中，投资者的忠诚度构成了巨大的竞争优势

开始旅行

我们研究过的忠诚领先企业中，每一家都有自己应对上述忠诚管理战略的八个要素的方法。这些公司通过协调全体成员的利益关系，极大地激发人们利用自己的能力和精力，致力于做大整个的价值馅饼，而不仅仅是为自个儿多争一两口。（强化激励机制，鼓励人们为大家的共同利益而努力，一种十分有效的方法便是对每一成员个人份额的一部分推迟支付。莱奥·伯内特广告公司就是一个很好的例子，它只在经理们退休时才收购他们手中的股份期权。）

当然，仅靠一套奖励措施本身并不能凭空创造出忠诚来。忠诚是人的一种性格特征；它不能被创造，只能在已有的基础上给予强化。正因如此，各家忠诚领先企业非常关心那些成为自己合作伙伴的人们的素质。它们想要的顾客、雇员和投资者，应当是颇具个性、品格正直的人，不会在公司发生什么差错时抬腿便溜一去不回头。公司若能采用科学的忠诚测量指标，运用各种失败分析的工具，就可完善自己的价值创造流程，把零流失率确立为可以实现的目标。而若要进行的失败分析真正有意义，就需要彼此之间高度信赖，需要各类成员的积极参与，需要他们具备行为有理有据的倾向。缺少了哪个因素，都不一定值得在测量和分析等方面进行投资。

虽说通向这一目标的旅途遥遥无期难于企及，但是这样的旅行的确需要。对于大多数公司来说，旅程的起步构成了最大的

挑战，因为它意味着要把前进的方向从"利润"彻底地扭转到"价值"上来。许多讲求务实的经理人要我给他们开一个行动清单，以便他们星期一上班就能照方抓药，推动变革。通常，这样的一份清单说白了就是发布给下属的执行命令。但是在这个旅途上至关重要的第一步，并不需要你的部下手忙脚乱，而只需要你动动脑筋、用用心思。你需要专心致志地考虑一下，追求价值和忠诚是否真正地符合你的愿望和志向。对大多数公司而言，考虑这些问题并非哪一个人的事，而是整个管理班子的事。在你打算应用上面叙述的八点战略之前，现有七个十分重要的问题，你和你的管理班子需要自问自答。

问题一：目标一致

第一个步骤，是要你公司所有的实际领导人一起坐下来，仔细考虑两个基本问题：你们愿意相互结成一个长期共存的伙伴关系吗？你们能够全力以赴地把为顾客创造价值当做一项主要的使命吗？埃德华兹股票经纪公司花了两年时间，有些合伙人费心劳神，经过一番瞻前顾后思想上才转过弯来，决定终生献身于一个高于利润的目标。这个较高的目标便是为客户服务。利润是公司争取成功的不可缺少的成分，也是犒赏实现使命的重要内容，但是利润不是使命本身。

要对这些问题得到可靠的回答，需要仔细考虑你必须克服的种种困难。这种新的使命将会要求进行哪些变革，公司的领导层必须有所思想准备，哪怕是初步的准备也好，要预见到下列各项都有可能发生什么样的变化：战略规划、投资、测量标准、企业文化、决策、组织结构、奖金周期（包括延迟发放）以及所有制。公司在体制上哪些方面不符合我们描述过的忠诚管理模型。不妨听听主要雇员和核心顾客的意见。来自外部的观点非常宝贵。

问题二:经济量化

你的管理班子一旦就所需要的变革类型达成共识，要考虑的第二个问题便是:在你的行业以及你所在的公司里,这样的变革在经济方面是否合算。有了目标、有了远景规划,你的管理人员可能会在一段时间内摩拳擦掌、跃跃欲试,但是若要持续不断地承担既定的使命,经济上必须划得来才行。"基于忠诚的管理"并不能转变所有行业中的所有的企业。你的公司可能面临着更为迫切的许多难题，特别是在你的行业中如果花在招徕顾客上的投资微不足道，或者是长期就业制度造成职工学习潜力极小和生产率提升余地有限的情况下更其如此。油料公司等商品供货商,技术突破的重要性超过了顾客关系的某些高科技企业等,都是忠诚经济学能够有所作为的好例子，可是也许产生不了决定性的焕然改观的效果。

以经济利益为出发点而想理智地利用忠诚管理，你需要为自己的企业构筑基本的经济模式，这样的模式本书做了详尽描述,特别是在第 2 章、第 4 章和第 8 章里。只有明白了顾客忠诚和雇员忠诚的哪些具体因素可能会改善公司的经营状况及其幅度,你才能知道哪一笔忠诚投资在经济上很划算,哪些投资内容应当优先考虑。

问题三:所有制策略

下一个必须自问自答的问题是：根据公司现有的所有制条件,你正在考虑的变革措施是否真正地行得通。投资者首先得明白并且支持你将采取的方针策略及其时间进度表。许多公司(也许应该说是大多数的公募公司)将会发现，如果想作长远打算，就不得不首先改变它们的投资者构成策略。本书第 6 章里提出

了一些选择方案，有些显得保守但是循序渐进，有的则比较胆大但是风险也更多。你的计划必须先行得到投资者的同意才能进行这一系列的基础性改革，否则既会浪费时间也无异于职业自杀。换句话说，倘若公司的所有者更想尽量扩大下一季度的赢利，而你调动管理一班人致力于创造长期的价值，那么你的努力只能是瞎子点灯白费蜡。

问题四：伙伴关系和奖惩措施

在你进一步分析哪些变革势在必行之前，你得问问自己：你的伙伴关系及其奖励条例等系统建设是否全面，不仅针对资深管理人员，而且要尽可能多地考虑到公司的各个群体，例如经销商、雇员、分销商等。如果你觉得自己现有的激励机制足以到位，那么请你再次读读第 10 章，再次思考一下书中有关价值分享的重要建议。我的建议在于利益均沾的相应安排，要保证只有在群体得利的先决条件下个人才能得利，保证只有在公司满足了顾客、雇员和投资者的长期利益的条件下，各个群体才能共享剩余价值。许多公司给高层经理们派发奖金，而奖金中大多包括了公司的股份期权；这样一来，如果股票市场突然火爆但又属于短期升值，那么不管顾客和雇员是否获得了相应的利益增长，暴富的便只有公司的高层领导。在有些异乎寻常的情况下，资深经理们的暴富恰恰是因为顾客或者雇员的利益受到了损害。

你必须首先搞明白是什么因素在驱动着忠诚经济学，然后针对这些杠杆支点设计自己的伙伴关系，让各个群体分享价值。Chick－fil－A 快餐公司、企业软件公司、莱奥·伯内特广告公司、ABRY 公司、Accuride 等公司，都有自己的分享方案，可以保证只有创造了长期价值才能得到犒赏。但是具备了效益这么卓著的分享方案的大型公募公司没有几家。

问题五：收集数据和分析事实

在你清楚了如何利用忠诚管理自己的公司之后，在你对伙伴关系做了相应的调整之后，你便可以就公司经营体制需要哪些改革措施进行系统的分析了。本章前面列出的八项要素都是忠诚管理的构成部分，可以作为你进行这一步骤的路线图。你可首先考虑一下要就顾客制定什么样的价值主张，尔后按照第1章图1－3中所示进行整个过程，便可对你公司现在的健康状况做出评估。这项诊断工作需要参考大量的事实，这样的事实全都包含在第8章中描述的多种资产负债表和价值流报告书里。

许多公司将会发现，有关自家客户和雇员的资料十分缺乏，例如他们为什么到本公司来，为什么又走了等等。要确定哪些顾客、哪些雇员代表了公司最为重要的价值源泉，哪些代表了最大的价值漏洞。为此必须把上述资料的空白之处填补起来。对有些公司来说，做做这项工作有助于它们找出自己在策略规划方面存在着什么样的忽略或自相矛盾的地方。比如说有些公司可能会发现，究竟谁是公司的目标顾客，就连公司的领导班子里也没有一致的意见，更别说搞明白公司向他们提供的价值如何，从他们那里接收的价值又是怎么样的了。看看自己在这些方面的业绩表现，再与竞争对手进行一下比较，你便可以确定自己是否可以依赖循序渐进式的改善措施，还是该对公司的整个价值主张进行一番完全彻底的大变革。

问题六：系统失败

收集齐全有关事实和数据之后，你就可以开始考虑你的经营体系屡屡失误失败的性质和范围了。在充分掌握了流失率、增加幅度、获取率，掌握了向顾客和雇员提供最为可观的价值流并

从他们那里接收最佳的价值流之后，你便可以根据第 7 章所讲，着手应用于失败分析的各种工具了。

因为是要通过这个分析采取行动，所以你得保证整个组织工作的每一部分都能触及种种起着控制或至少影响作用的根本原因。如果有必要考虑对价值主张进行一次重大的变革，那就应当在公司的高层进行这种分析。你得考虑战略性的解决方案，而不仅仅是循序渐进式的改良一下现有的战略规划。把全体管理班子的注意力放在恰当的失败规模上，是公司高层最为重要的工作之一。

问题七：测量、工具和目标

最后是一个无论如何强调也不过分的重大问题：你将如何测量你的进展速度呢？在你实施解决方案的过程中，你需要运用精确的价值流和人员周转率来准确地考察方案的效率高低和进展情况。伟大的经营思想和前景规划并不会因为它们很伟大就变成现实；是要靠经营人员运用测量工具和手段才能将设想——实现。

没有计量便没有管理，这话人们已经说过几百遍了。如你希望管理自己的公司去赢得核心顾客、雇员和投资者的忠诚，那就必须努力为第一个群体创造出足够有余的价值来，以便为另外两个群体留下足量的份额。要实施这个以价值为中心的经营思想，其惟一贴近实际的做法便是仔细地定义并追踪各个群体的流失率，接着给公司装备起必需的工具，向职工提供必需的培训，然后进行失败分析并确保能够持续地改善价值。在通向零流失率的道路上，没有别的什么管理方法。

关于忠诚管理的最后几句话

本书所讲的道理大部分你都听说过。一家企业商号必须为顾客服务。人是你最为宝贵的资产。挑选合作伙伴时慎重点儿，要搞清楚他们在重要的价值观念上跟你同心同德。从自己的失误错误中学习。没有测量便没有管理。你想别人如何待你，你就如何对待别人。利润并非一切。

这些说法的确并不怎么新鲜。有些相当古老，有些不言而喻，如今则全都成了老生常谈。然而，尽管它们显而易见，可现在的商业界对大多数这样的忠告充耳不闻，而且症状日趋厉害。无论是商学院还是董事会，越来越大言不惭地把短期利润当做主要的经营目标。是个雇员就频频跳槽、搞点儿投资便要立见成效、把雇员看做可以随便打发的伙计、油腔滑调地推销、作奸犯科地买卖、强调增长靠的是大规模地吸引新客户，诸如此类，都属于摩登经营做法的惯用伎俩。至于说到慎重地挑选伙伴，嘿，干吗费那个劲？反正要不了两三年就各奔东西散伙了。

不过话又说回来，虽说上述道理不再新鲜，但是其中的原则并不仅仅是些常识和道德说教。本书所述的各家忠诚领先企业，之所以在经营上取得了巨大的成功，正是遵循了这些原则。它们全都赚了钱，而且从长远来看，赚的钱远比我们周围看到的那些愤世嫉俗的或者见机就投的经商手段赚的多。这些忠诚领先企业巧妙地运用了价值创造、忠诚因素和利润之间的经济联系，已经连续几十年生产出了优异无比的现金流。

在我们称之为忠诚领先企业的那些公司里，通向零流失率的旅程开始于企业的管理核心。它们的首席执行官从来没有把争取忠诚度当做一个任务派发给营销部门或财务部门，甚至都没有布置给董事会的成员。他们从来就没有把忠诚问题看做一

个经营项目，更没有把它当成一个可以委派给下属应付的项目。在他们看来，忠诚问题是关系到荣誉和完整的诚实人格的大问题。他们以及自己的企业，全都致力于一个更高级的使命，远远不限于利润。这个使命在于努力创造出足够分量的价值，在给顾客支付一部分之后还可留下足够的份额，以便用以犒劳雇员和投资者。他们认识到，忠诚因素并不仅仅是完成自己使命的重要手段，而且是测量自己进步的最佳指标。他们明白，倘若一家企业在5年之内失去了一半的顾客，那么它的经营必定非常糟糕；而且作为价值创造的一种测验，将说明这个企业及不了格。

忠诚领先企业的领导人则志在锻造能够保持增长并且流传久远的企业。他们注重价值的创造和伙伴关系的建设，他们帮助自己的企业学习“基于忠诚的管理”基本功：伙伴关系构成了激励机制；奖励措施创造着价值；价值能够浇铸忠诚；忠诚带来更大的价值。在这个基础之上，采纳了忠诚管理的企业，与其雇员、投资者和顾客一起，实现了利润、增长、持久价值的螺旋式上升。

注 释

第 1 章

1. Carol J. Loomis, "State Farm Is Off the Charts," *Fortune*, 8 April 1991, 76.

2. Greg Steinmetz, "State Farm Will Increase Payouts to Aid Policyholders Hit by Hurricane Andrew," *Wall Street Journal*, 11 September 1992, sec. A, P. 3.

3. David Illingworth (speech at a conference entitled "Elite of Lexus," Carefree, Ariz., 16 March 1992).

4. Henry Ford in collaboration with Samuel Crowther, *Today and Tomorrow* (New York: Doubleday, Page & Company, 1926; reprint, Cambridge, Mass.: Productivity Press, 1988), 29 (page citation is to the reprint edition).

5. Hal Lancaster, "A New Social Contract to Benefit Employer and Employee," *Wall Street Journal*, 29 November 1994, Managing Your Career column, sec. B, p. 1.

6. Thomas Teal, "Service Comes First: An Interview with USAA's Robert F. McDermott," *Harvard Business Review* (September – October 1991), 127.

第 2 章

1. John Case, "Customer Service: The Last Word," *Inc.*, April 1991, 89.

2. Scott Cokk, "Life Cycle Product Line Extension" (speech at a conference entitled "Loyalty-Based Management," co-sponsored by The Conference Board and Bain & Co., Inc., New York, N. Y., 1 June 1994).

第4章

1. Peter F. Drucker, "The New Society of Organizations," *Harvard Business Review* (September – October 1992): 100.

2. Bruce D. Butterfield, "Broken Promises: Work in the '90s," *Boston Globe*, 10 October 1993, 23.

3. John Holusha, "A Profitable Xerox Plans to Cut Staff by 10,000," *New York Times*, 9 December 1993, sec. D, p. 1.

4. Hubert B. Herring, "Xerox Takes Itself to the Gym," *New York Times*, 12 December 1993, sec. 3, p. 2.

5. John Case, "The Question We All Wonder About: 'For Whom Do You Work?'" *Boston Globe*, 29 December 1993, Business section, p. 44.

6. Ben Edwards III, telephone Conversation with Fred Reichheld, 1 September 1994.

7. Ibid.

8. Ibid.

9. Michael Siconolfi, "Rating the Brokers," *Smart Money: Personal Finance Magazine of the Wall Street Journal*, December 1993, 100.

10. Ben Edwards, *1993 Annual Report*, A. G. Edwards, Inc., 5.

11. Dan Truett, interview by Fred Reichheld, Atlanta, 13 January 1994.

12. Carol J. Loomis, "State Farm Is Off the Charts," *Fortune*, 8 April 1991, 80.

13. Chuck Wright, "State Farm's Success Based on Loyalty," *Bloomington Pantagraph*, 12 April 1993, sec. D, p. 1.

14. Karl Schriftgiesser, *The Farmer from Merna* (New York: Random House, 1955), 234.

15. Ibid., 217.

16. Loomis, "State Farm Is Off the Charts," 78.

17. Phil Schaff, interview by Fred Reichheld, Jupiter, Fla., 25 February 1994.

第5章

1. Henry Ford in collaboration with Samuel Crowther, *Today and Tomorrow*(New York: Doubleday, Page & Company, 1926: reprint, Cambridge, Mass. : Productivity Press, 1988), 44(page citation is to the reprint edition).
2. Albert Karr and Susan Pulliam, "Streamlining Wave Is Sweeping Insurance Companies," *Wall Street Journal*, 19 February 1992, Industry Focus section.
3. Ibid.
4. Peter Kerr, "Northwestern Mutual: Frugal, Stodgy and Admired," *New York Times*, 30 August 1992.
5. *1993 Annual Message*, Chick-fil-A, Inc., 11.
6. Marshall Loeb, "How to Grow a New Product Every Day," *Fortune*, 14 November 1974, 270.

第6章

1. Peter F. Drucker, "Reckoning with the Pension Fund Revolution," *Harvard Business Review*(March – April 1991): 108.
2. Kurt Moser, telephone conversation with Fred Reichheld, 3 January 1995.
3. Warren Buffet, "Track Record Is Everything," *Across the Board*, October 1991, 59.
4. *1989 Annual Report*, Berkshire-Hathaway, Inc., 14.
5. *1992 Annual Report*, Berkshire-Hathaway, Inc., 20.
6. David Illingworth, telephone conversation with Fred Reichheld, 21 September 1994.
7. Quoted by Peter F. Drucker in "Reckoning with the Pension Fund Revolution," 108.
8. Mitt Romney, interview by Fred Reichheld, Boston, 15 December 1994.
9. Alex Pham, "Corporate Software's Metamorphosis," *Boston Globe*, 20 March 1994, Business section.
10. Ibid.

11. Dyan Machan, "Monkey Business," *Forbes*, 25 October 1993, 184.

第 7 章

1. Warren Buffet, "Track Record Is Everything," *Across the Board*, October 1991, 59.

第 8 章

1. David Illingworth (speech at a conference entitled "Elite of Lexus," Caretree, Ariz., 16 March 1992).
2. Private conversation with Fred Reichheld.
3. *1993 Anntual Report*. Berkshire-Hathaway, Inc., 6.

第 9 章

1. Dick Chitty, interview by Fred Reichheld, Torrance, Calif., 17, June 1993.
2. George Borst, interview by Fred Reichheld, Torrance, Calif., 17 June 1993.
3. Carl Sewell, interview by Fred Reichheld, Dallas, 9 February 1994.
4. Ronald Henkoff, "Service Is Everybody's Business," *Fortune*, 27 June 1994, 52.
5. Chitty, interview.
6. Sewell, interview.
7. Borst, interview.
8. Chitty, interview.
9. David Illingworth, telephone conversation with Fred Reichheld, 21 September 1994.

第 10 章

1. James Ericson, telephone conversation with Fred Reichheld, 29 December 1994.
2. Laura R. Walbert, "Shopping for Life," *Forbes*, 22 February 1988.
3. *Performance* (Milwaukee: Northwestern Mutual Life, n. d.), brochure.

4. Ben Edwards III, telephone conversation with Fred Reichheld, 1 September 1994.

5. Ibid.

6. Carol J. Loomis, "State Farm Is Off the Charts," *Fortune*, 8 April 1991, 77.

7. David Illingworth, telephone conversation with Fred Reichheld, 21 September 1994.

8. Thomas Teal, "Service Comes First: An Interview with USAA's Robert F. McDermott," *Harvard Business Review* (September – October 1991): 118.

9. James Ericson, interview by Fred Reichheld, 29 December 1994.

10. *1989 Annual Report*, Berkshire-Hathaway, Inc., 2.

11. William Lynch, interview by Fred Reichheld, Chicago, 23 December 1994.

12. Ibid.

13. Ibid.

14. Ibid.

15. Carl Sewell, *Customers for Life* (New York: Doubleday, 1990), 102.

16. Royce Yudkoff, interview by Fred Reichheld, Wellesley, Mass., 20 March 1995.

17. Ibid.